

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
KATEDRA MANAGEMENTU

## **ADAPTACE ZAMĚSTNANCŮ**

## **EMPLOYEE ADAPTATION**

Student: Martina Rozsypalová  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy mi dané k dispozici jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 7.května 2010

.....

Martina Rozsypalová

Tímto děkuji Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za odbornou pomoc a poskytnutí připomínek při konzultování mé bakalářské práce.

Také děkuji Ing. Ludmile Grecmanové a Haně Osykové ze společnosti Výstaviště Flora Olomouce, a.s. za cenné informace a ochotu spolupráce.

Dále bych chtěla poděkovat mé rodině a rodině mého manžela za podporu a zázemí, které mi poskytli v průběhu studia a přípravě této práce. V neposlední řadě děkuji mému manželovi za psychickou i materiální pomoc.

V Ostravě dne 7. května 2010

Martina Rozsypalová

# OBSAH

<b>1. Úvod</b>	<b>- 3 -</b>
<b>2. Teoretické vymezení problematiky</b>	<b>- 5 -</b>
2.1 Uvedení nových pracovníků do organizace	- 5 -
2.2 Vymezení pojmu a daptace	- 5 -
2.2.1 Obecné vymezení	- 6 -
2.2.2 Adaptace v zaměstnání	- 6 -
2.2.3 Adaptabilita a adaptovanost	- 7 -
2.3 Formy a daptace	- 8 -
2.3.1 Sociální a daptace	- 8 -
2.3.2 Psychologická adaptace	- 9 -
2.3.3 Pracovní adaptace	- 9 -
2.4 Adaptační proces	- 10 -
2.4.1 Faktory ovlivňující procesy a daptace	- 10 -
2.4.2 Možné negativní dopady špatně řízených adaptačních procesů	- 11 -
2.4.2.1 Faktory způsobující problémy při adaptaci	- 11 -
2.4.2.2 Fluktuace zaměstnanců	- 12 -
2.4.3 Řízení adaptačního procesu	- 14 -
2.4.4 Úrovně adaptačního procesu	- 15 -
2.4.5 Objekty a adaptačního procesu	- 15 -
2.4.6 Fáze adaptačního procesu	- 16 -
2.5 Adaptační program	- 18 -
2.5.1 Formy a adaptačního programu	- 18 -
2.5.2 Časový plán a adaptačního programu	- 19 -
2.5.3 Pomoc při realizování adaptačního programu	- 20 -
2.5.3.1 Úloha mentora při adaptaci	- 20 -
2.5.3.2 Příručka pro nového pracovníka	- 20 -
2.6 Závěrečné hodnocení celého adaptačního procesu	- 22 -
Shnutí teoretické části bakalářské práce a popis metodologie	- 23 -
<b>3. Praktická část</b>	<b>- 24 -</b>
3.1 Popis společnosti	- 24 -
3.1.1 Představení společnosti	- 24 -
3.1.2 Historie společnosti	- 25 -
3.1.3 Současnost	- 27 -

3.1.4 Organizační struktura a přehled základních údajů o společnosti	- 28 -
3.2 Lidské zdroje ve společnosti	- 29 -
3.2.1 Analýza potřeb lidských zdrojů ve společnosti	- 30 -
3.2.2 Péče o zaměstnance	- 32 -
3.2.3 Proces a získávání a výběr nových pracovníků	- 33 -
3.3 Adaptační proces z pohledu vedoucích pracovníků	- 34 -
3.4 Adaptační proces vnímaný (novými) zaměstnanci	- 36 -
3.5 Celkové zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti	- 37 -
<b>4. Návrhy a doporučení</b>	<b>- 39 -</b>
4.1 Všeobecný adaptační program pro společnost	- 39 -
4.2 Orientační balíček	- 39 -
4.3 Spolupráce s mentorem/garantem	- 40 -
4.4 Adaptace stávajících zaměstnanců v průběhu výkonu pracovních činností	- 41 -
<b>5. Závěr</b>	<b>- 42 -</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>- 43 -</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b>	<b>- 45 -</b>
<b>Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce</b>	<b>- 46 -</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH</b>	<b>- 47 -</b>

# 1 Úvod

Lidské zdroje jsou v současné době celosvětové ekonomické krize považovány za nejcennější, a zpravidla i nejdražší zdroje každé organizace. Vzdělaná, kreativní, flexibilní, a motivovaná pracovní síla, loajální vůči svému zaměstnavateli, vytváří kvalitní a trvalé hodnoty a rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti každého podniku.

Najít a vybrat kvalitního zaměstnance je v dnešní době složitý a často finančně náročný proces. I přes tento fakt mnoho společností končí tento proces podepsáním pracovní smlouvy a dál nevěnují novému zaměstnanci dostatečnou pozornost. Následně se pak řeší problémy spojené s odchody nedávno přijatých zaměstnanců nebo si naopak příliš pozdě všimnou, že pracovník na určité pozici je nevýkonný a má jen malé znalosti z oboru. Po skončení zkušební doby nezbývá, než si nevýkonného pracovníka ponechat a začít intenzivně sledovat jeho práci. Je pravda, že situace na trhu práce není jednoduchá, a že kvalitních lidí je nedostatek, ale druhou stranu, když společnost kvalitního zaměstnance získá, je mu věnována dostatečná pozornost? Řízeným procesem adaptace lze zajistit, aby nový pracovník setrval a brzy podával pracovní výkony na požadované úrovni. Právě během procesu adaptace je vhodné vyjasnit si pracovní očekávání obou stran a od počátku nastavit jasné a otevřené standardy pro komunikaci a spolupráci.

Maslowovu hierarchii lidských potřeb kopíruje nejen model motivace, ale zobrazuje se určitým způsobem i při zaměstnávání pracovníků. Fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, jistoty, lásky a sounáležitosti, uznání, úcty a potřeba seberealizace (naplnit své možnosti růstu a rozvoje) z hlediska pracovníka jdou ruku v ruce s „potřebami“ zaměstnavatele – organizace.

Velké, moderní, nové společnosti působící na území ČR disponují většinou silnou podporou svých zahraničních majitelů a top managementu, ale jak jsou na tom typicky české větší podniky s určitou historií na trhu? Jak jsou schopny konkurovat v oblasti řízení lidských zdrojů? Typicky českou společností je Výstaviště Flora Olomouc, a.s., která působí na trhu již od konce 60.let minulého století a patří k (středoevropským) leadrům v oboru výstavnictví a pořádání veletrhů. Myšlenka spolupracovat s touto společností vyvstala po zjištění, že společnosti v době ekonomické krize nejsou schopny nebo ochotny zaměstnávat nové pracovníky. Ani vybraná společnost nepřijímá velký počet nových pracovníků, ale s neustálou obměnou programu na výstavišti v Olomouci musí být proces řízené adaptace takřka na denním pořádku.

**Cílem** této bakalářské práce je provedení analýzy situace v oblasti adaptačního procesu nových zaměstnanců ve vybrané organizaci. Východiskem bude teoretický popis této důležité personální činnosti. Získané výsledky zkoumání budou zhodnoceny a budou navržena vhodná opatření a jejich případnou implementaci pro zefektivnění adaptačního procesu v této společnosti.

## **2 Teoretické vymezení problematiky**

Řízení lidských zdrojů se ve vyspělých zemích začalo formovat již v průběhu 50. a 60. let 20. století, stalo se součástí podnikového řízení a zaměřovalo se na vše, co se týkalo člověka v pracovním procesu. „Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí plnit své cíle” (Armstrong, 2002, s. 28).

### **2.1 Uvedení nových pracovníků do organizace**

Armstrong (2002) ve své knize Řízení lidských zdrojů píše o procesu uvádění nových pracovníků do organizace. Uvádění nových pracovníků organizace podle něj spočívá v procesech charakteristických v den pracovníkova nástupu do organizace a také v procedurách poskytujících novému pracovníkovi základní informace nutné k tomu, aby se rychle a vhodně adaptoval a začal výkonně pracovat. Každý jednotlivý pracovník má své individuální učební potřeby a návyky, ale většina z nich na začátku nového pracovního procesu může být vedena podobným způsobem. Novým věcem v novém zaměstnání se mohou učit neformálním způsobem, ale to může trvat podstatně delší dobu, a taky se mohou naučit špatným návykům.

Důležitost péče při uvádění nových zaměstnanců do organizace je dána několika důvody. Těmi zpravidla jsou, jak popsal Armstrong (2002), snižování nákladů i problémů spojených s odchody pracovníků, kteří teprve nedávno byli přijati do organizace, zvyšování oddanosti, objasňování psychologické smlouvy, urychlování učení a adaptace zejména na sociální prostředí v organizaci.

### **2.2 Vymezení pojmu adaptace**

Organizace pro splnění úkolů a cílů ŘLZ využívá jednotlivé, vzájemně provázané personální činnosti. Těmi jsou činnosti získávání, výběr a přijímání pracovníků, poté činnosti, které se s adaptací zaměstnanců prolínají či na ni plynule navazují, rozmísťování (vzdělávání a rozvoj pracovníků a péče o zaměstnance).



Pro výchovu a stabilizaci schopné a loajální pracovní síly, která je připravena pružně reagovat na měnící se potřeby organizace, neměla by se tato spoléhat pouze na adaptační proces zaměstnance, ale měla by tyto požadavky zvažovat již při samotném plánování, získávání, vybírání a přijímání zaměstnanců. Organizace by měla usnadnit začleňování nového pracovníka pomocí řízené adaptace, které mu pomáhá při sociální i pracovní integraci na novém pracovišti (Dvořáková a kol., 2007).

### **2.2.1 Obecné vymezení**

Slovo adaptace pochází z latinského *adaptio*, v překladu znamená přizpůsobit se. Adaptace je zkoumána v celé škále věd, jakými jsou lékařství, biologie, fyziologie, sociální psychiatrie, psychologie, pedagogika. Samotný pojem adaptace vznikl v biologii a označuje přizpůsobení struktury a funkce organismu podmínkám prostředí během individuálního života nebo fylogenetického vývoje.

Adaptací se poprvé začal zabývat Charles Darwin a ve svém díle *O vzniku druhů přirozeným výběrem*, aneb zachování zvýhodněných ras v boji o přežití procesy adaptace popsal. V tomto spise mimo jiné tvrdí (zjednodušeně řečeno), že organismy se postupně přizpůsobují změněným podmínkám, a že mají šanci přežít jen takové organismy, které nejlépe využijí schopnost adaptace. Nejúčelnější uzpůsobení pak v populaci pomalu, generaci po generaci, převládne - až vznikne nový druh. Evoluční teorii vytvořil v 19. století Darwin na základě důkazů, že se živočišné druhy vyvíjely díky adaptaci na stávající životní prostředí.<sup>1</sup>

### **2.2.2 Adaptace v zaměstnání**

Adaptace je proces aktivního přizpůsobování se člověka životním a pracovním podmínkám. „Adaptaci lze definovat jako proces pomáhání novým zaměstnancům zvládnout rychle novou práci tak, aby se brzy stali platnými a produktivními. Na dojem, který si nový zaměstnanec o organizaci vytvoří, může být pohlíženo jako na součást procesu adaptace” (Foot, Hook, 2001, s. 210).

<sup>1</sup><http://digiweb.ihned.cz/c1-25789110-darwinova-teorie-byla-zverejнена-pred-150-lety-dodnes-vzbuzuje-vasne>

Lze říci, že adaptace (nových) pracovníků je individuální záležitostí, která může být ovlivněna personalisty vhodným adaptačním procesem, při kterém by však neměly být opomenuty osobnostní charakteristiky (nových) pracovníků.

Adaptace může být spojena buď s přijetím nového pracovníka (absolventa) do zaměstnání po dokončení odborné přípravy na povolání, se změnou pracovního zařazení pracovníka v organizaci či v souvislosti se změnou zaměstnavatele, s návratem pracovníka na původní pracoviště po dlouhodobé nepřítomnosti (například návrat žen po mateřské dovolené, návrat pracovníka po dlouhodobé nemoci či pracovní nebo studijní stáži v zahraničí a nebo také může být spojena s technologickými inovacemi určitého pracoviště (Pauknerová a kol. 2006).

### **2.2.3 Adaptabilita a adaptovanost**

V souvislosti s adaptací se lze setkat s pojmy adaptabilita a adaptovanost. „Adaptabilita znamená individuálně odlišnou schopnost jedince zvládat změny a požadavky vnějšího prostředí. Jejím základem je plastičnost nervové soustavy jeho psychické činnosti vůbec. Utváří se v procesu vývoje osobnosti člověka” (Pauknerová a kol., 2006, s. 218).

„Adaptovanost označuje určitý stav, proces nebo úroveň zvládnutí a vyrovnání se změnami a vlivy, které doléhají na člověka ve společenském, respektive pracovním procesu. Je to výsledek adaptačního procesu. Za základní znaky přiměřené adaptovanosti člověka lze považovat:

- zdravý pohled na život,
- realistický přístup k novým podmínkám,
- realistické pojmání sebe samého, realistické sebehodnocení,
- sociální a emocionální zralost, sebekontrolu a sebeakceptaci,
- přiměřenou sebedůvěru” (Pauknerová a kol., 2006, str.218).

## **2.3 Formy adaptace**

Výše bylo zmíněno, že adaptace je zkoumána v různých vědách – prostupuje jak humanitními obory zkoumání (sociologie, etnografie, psychologie), stejně tak i biologickými a lékařskými, setkat se s tímto pojmem lze i ve stavebnictví či právu. V rámci této bakalářské práce je provedeno zkoumání, které s touto problematikou úzce souvisí – oblast sociální, psychologické a pracovní adaptace.

### **2.3.1 Sociální adaptace**

„Pracovní skupina je většinou z hlediska nového zaměstnance neznámým a víceméně uzavřeným společenským útvarům, do kterého musí proniknout. Jeho základ tvoří každodenní neustálý osobní styk mezi pracovníky (členy pracovní skupiny) a podílení se na společných činnostech nebo úkolech” (Mayerová, Růžička, 2000, str. 75).

Sociální adaptace je procesem, kdy si pracovník pomalu vytváří sociální vztahy a zařazuje se do struktury existujících vztahů v organizaci i jednotlivých pracovních skupinách. Cíle, hodnoty, normy i zvyklosti pracovní skupiny se tak dostávají do určitého souladu. Tato forma adaptace tedy znamená začlenění nového pracovníka do struktury sociálních vztahů v pracovní skupině i do celkového sociálního systému organizace (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Rozlišují se dva druhy sociální adaptace – adaptace na organizační kulturu a adaptace na pracovní skupinu. Sociální adaptací se myslí seznámení jedince se sociálním prostředím, strukturou společenských vztahů a s celou sociální skupinou, seznámení se zvyklostmi a tradicemi, konkrétními sociálními normami, hodnotami a cíli. Také nastává hodnocení a konfrontace společenských hodnot s hodnotami vlastními (Provazník a kol., 1997). Proces sociální adaptace nemusí vzniknout při příchodu nového zaměstnance, ale může nastat i v okamžiku, kdy dojde ke změně postavení zaměstnance v pracovní skupině. Tento proces je do značné míry spontánní a děje se tak každodenním neustálým stykem mezi pracovníky (Mayerová, Růžička, 2000). I v této fázi dochází k některým problémům, jejichž zdrojem mohou být tyto skutečnosti:

- nový zaměstnanec má své vlastní pracovní a osobní zkušenosti a tím i vazby na jiné skupiny (pracovní, zájmové), v nichž si vytvořil vlastní postavení a na základě těchto

zkušeností si osvojil formy jednání, které se ovšem nemusí shodovat s normami nového kolektivu,

- představy, postoje, názory a osobní profil nového zaměstnance mohou být v rozporu s normami a tradicemi nové pracovní skupiny,
- pracovní skupina nového pracovníka nepřijímá, staví se k němu lhostejně a to může mít negativní důsledky na jeho pracovní výkon,
- vztahy v pracovní skupině jsou konfliktní.

Pokud sociální adaptace neprobíhá uspokojivě nebo i negativně, může nastat na straně nového zaměstnance k sociální izolaci, jejímž důsledkem může být v první řadě odtahování se od zadaných úkolů a někdy může tato situace vyústit v odchod z organizace. Je proto důležité postupovat tak, že se nový zaměstnanec brzy sociálně adaptuje v organizaci.

### **2.3.2 Psychologická adaptace**

Adaptační procesy probíhají nejen na společenské (sociální) úrovni, ale zahrnují i psychologické momenty. Psychologickou adaptací se rozumí proces, ve kterém je jedinec konfrontován subjektivně – z jeho hlediska nároky a požadavky, které jsou na něj kladeny, podmínky a okolnosti vnějšího světa. V tomto komplexním adaptačním procesu lze diferencovat dílčí procesy asimilační – procesy aktivního působení člověka na prostředí, jejichž cílem je přizpůsobování si tohoto prostředí, a procesy akomodační – více či méně pasivní přizpůsobování se podmínkám a nárokům prostředí.

### **2.3.3 Pracovní adaptace**

Pracovní adaptace je výsledkem konfrontace mezi souborem specifických požadavků, vyplývajících z daného profesního zařazení a souborem pracovníkových předpokladů, jejichž základem jsou poznatky, dovednosti a zkušenosti. Zároveň pracovní adaptace zahrnuje i průběžné zvládání změn v nárocích a podmínkách pracovní činnosti, k nimž dochází například v důsledku vědeckotechnologického pokroku. Předpokladem dobrého zvládnutí úkolů je dostatečná odborná připravenost nového zaměstnance.

To, jakým způsobem si pracovník osvojí úkoly a postupy v počátku, má podstatný vliv na kvalitu jeho práce. Pokud je pracovníkovi při vstupu na pracoviště přesně vysvětleno a

ukázáno, co se od něj očekává a existuje možnost se zeptat a vyjasnit si nesrovnalosti, pak je tato pracovní adaptace na dobré úrovni. Také chronologická posloupnost jednotlivých úkolů, s kterými je pracovník seznamován je velmi důležitá (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

## 2.4 Adaptační proces

Skutečný proces adaptace začíná již před prvním dnem v novém zaměstnání, obvykle jako součást náborového a výběrového procesu. Všichni autoři se shodují, že se jedná o aktivní, dlouhodobý proces, do kterého vstupuje mnoho faktorů. Zpravidla tento proces trvá déle, než je délka zkušební doby. V celém období tohoto procesu probíhá hodnocení, z něhož by měly vyplynout perspektivy uplatnění na daném pracovišti a možnosti jeho dalšího rozvoje po odborné i osobnostní stránce. Adaptační proces je tedy proces začlenění nově nastupujícího pracovníka, který má usnadnit období zapracování v novém pracovním prostředí, orientaci a seznámení se s novou prací, vytvořit vztahy k spolupracovníkům včetně vztahů k nadřízeným i podřízeným a pochopit styl a organizaci práce. V neposlední řadě má zahájit formování pocitu zodpovědnosti, samostatnosti a sounáležitosti k zaměstnavateli. **Cílem adaptačního procesu** je poznat, prověřit, zhodnotit, popřípadě doplnit, prohloubit a rozšířit schopnosti, znalosti a dovednosti pracovníků při uplatňování jejich teoretických vědomostí a dovedností v praxi a nalezení nejvhodnějšího uplatnění. Řízení procesu adaptace zajistí jeho efektivitu.

### 2.4.1 Faktory ovlivňující procesy adaptace

Při posuzování celkové adaptovanosti pracovníka se uplatňují **kritéria objektivní**. Těmi jsou množství a kvalita práce pracovníka, míra jeho pracovní ochoty a nasazení, samostatnost, postavení pracovníka v mezilidských vztazích nebo jeho autorita. **Kritéria subjektivní** jsou chápána jako vztah člověka k profesi a k organizaci, profesní sebedůvěra a cíle pracovníka, spokojenost s vedoucím, ochotu spolupracovat s ostatními pracovníky a jiné (Pauknerová a kol., 2006).

**Výsledek procesu adaptace (míra či stupeň adaptovanosti pracovníka) je ovlivněn:**

- vnějšími, objektivními podmínkami, které vyplývají z celkové situace v organizaci – fyzické pracovní podmínky, technické vybavení pracoviště a hygienická vybavenost pracoviště (WC, umývárny, šatny), způsob vedení a řízení lidí (přímí a ostatní nadřízení), společenské vztahy na pracovišti, rodinné prostředí,
- vnitřními, subjektivními podmínkami, které jsou dány osobností pracovníka – odborná připravenost (teoretické i praktické znalosti, zkušenosti a dovednosti), výkonová připravenost (fyzická zdatnost, neuropsychická odolnost, osobní životní i pracovní tempo, osobnostní návyky), hodnotová orientace jedince, motivační profil pracovníka a morální zaměřenost (Rymeš, 1985).

## **2.4.2 Možné negativní dopady špatně řízených adaptačních procesů**

Pokud je adaptační proces špatně nastaven, nevhodně řízen, nebo v nejhorším případě v organizaci neexistuje, může to snížit produktivitu práce, narušit plynulý chod a řízení organizace, demoralizovat a demotivovat pracovníky. To vše se postupem času projeví na ekonomických výsledcích organizace.

### **2.4.2.1 Faktory způsobující problémy při adaptaci**

Autoři Majerová a Růžička (2000) uvádějí faktory, které mohou zapříčinit počáteční problémy a potíže při procesu pracovní adaptace. Zdroji těchto problémů mohou být:

- a) požadavky na konkrétní pracovní místo nejsou splněny kvůli neodpovídající odborné přípravě ve vzdělávacích institucích,
- b) dosažené zkušenosti z jiného pracoviště jsou i přes svou konkrétnost k novému pracovnímu zařazení nerelevantní
- c) neodpovídající představy nového zaměstnance o pracovních podmínkách
- d) odlišné možnosti a perspektivy, které pracovní místo nabízí od aspirací nového pracovníka.

Potíže při procesu sociální adaptace mohou být, dle výše uvedených autorů, zapříčiněny dosavadními pracovními zkušenostmi nového zaměstnance na jinou pracovní skupinu nebo na jinou zájmovou skupinu, představami, postoji a názory. Také lhostejné chování pracovní skupiny vůči novému pracovníkovi a nebo konfliktní vztahy uvnitř skupiny představují příčiny problémů adaptačních sociálních procesů.

Zaměstnanec v této situaci často hledá řešení ve vytváření vazeb na osoby z jiných pracovišť a na prostředí mimo organizaci. Takovýto únik však znamená odtahování se od úkolů a zadané práce, kterou mu organizace ukládá a v krajním případě může vést až k tomu, že nový pracovník z organizace brzy odchází.

#### **2.4.2.2 Fluktuace zaměstnanců**

Existuje celkem vysoká pravděpodobnost, že pracovníci odejdou z jejich nového zaměstnání během prvních pár měsíců po nástupu (Armstrong, 2002). To se neobejde bez zvýšených požadavků na náklady. Náklady, které s tím souvisejí, se týkají:

- nákladů na získání náhradních pracovníků,
- nákladů na uvedení těchto do organizace,
- náklady související s dočasným pokrytím práce do té doby, než je znovu obsazeno,
- náklady na zvýšenou kontrolu nového pracovníka a napravování jeho případných chyb,
- rozdíl mezi hodnotou pracovníka pro podnik a náklady na pracovníka v podobě mezd/platů a zaměstnaneckých výhod.

Tyto náklady mohou být značně vysoké. Armstrong (2002, s. 406) uvádí, že: “V případě ztráty odborného, kvalifikovaného pracovníka by mohly činit až 75% jeho ročního platu. V případě pomocného pracovníka by mohly snadno dosáhnout 50% platu.”

Na druhou stranu je nutné podotknout, že určitá míra fluktuace bývá nedílnou součástí provozu organizace. Většinou souvisí se změnami technických, ekonomických a organizačních postupů. V případě, že dojde k útlumu, dochází k (pohybu pracovních sil) propouštění. V zaměstnaneckém kruhu dochází průběžně ke změnám, staří zaměstnanci odcházejí do důchodu, mladé pracovnice na mateřskou dovolenou atd. Tyto situace zakládají nutnou a žádoucí fluktuaci. Naproti tomu nespokojenost pracovníků a konflikty na

pracovištích zapříchují fluktuaci, která v organizaci žádoucí není. Stanovení optimální míry fluktuace není snadné. V průměru se odhaduje na 6%-8%. Znaky, které fluktuaci činí žádoucí jsou tyto:

- nové podněty přicházejí s novými pracovníky,
- organizace stagnuje bez obměny zaměstnanců,
- v případě, že v organizaci pracuje nevhodný pracovník, lze za něj získat náhradu,
- změna pracovního zařazení může být pro jedince výhodná díky vyššímu výdělku, kvalifikovanější práci a někdy také vyřešení často složitých rodinných záležitostí.

Řízení fluktuace v organizaci cílevědomě vychází ze zjištěných skutečností, které ji ovlivňují.

První skupinu tvoří skutečnosti, které ovlivňují organizaci z vnějšku. Jsou to:

- celospolečenská ekonomická a politická situace,
- společenská prestiž a přitažlivost jednotlivých prací a profesí,
- situace na trhu pracovních sil,
- umístění organizace.

Další skupinu tvoří charakteristiky organizace. Ty lze ovlivňovat. Jsou jimi:

- význam, tradice a prestiž organizace ve společnosti,
- úroveň organizace a řízení, stabilita a perspektiva podniku,
- režim práce a pracovní podmínky, úrazová rizika,
- obsah a druh vykonávané práce, tělesná a duševní namáhavost prací,
- způsob odměňování, mzdová politika organizace,
- jednání a vystupování vedoucích pracovníků na všech stupních řízení,
- převažující společenská atmosféra v základních pracovních skupinách.

Poslední skupinu tvoří skutečnosti dané konkrétními osobnostními charakteristikami jednotlivých pracovníků. Zpravidla doplňují nebo zvýrazňují skutečnosti výše uvedené. Jsou to:

- věk – mladí lidé se snadněji rozhodují změnit zaměstnání, s rostoucím věkem nežádoucí fluktuace klesá,
- rodinný stav, rodinná situace (dobré rodinné zázemí má stabilizační účinek), pohlaví (obecně se předpokládá, že muži se snadněji rozhodují změnit pracoviště),
- zdravotní stav – zvýšené zdravotní riziko dané například nepravidelným pracovním režimem, nadměrnou zátěží, výskytem škodlivin a podobně může posilovat snahu změnit pracoviště,



- úroveň odborného vzdělání – snadněji fluktuují lidé s nízkou úrovní kvalifikace,
- doba zaměstnání v organizaci – míra fluktuace pomalu klesá s prodlužující se dobou práce v organizaci,
- osobní zaměření – snadno fluktuují lidé, v jejichž hodnotové orientaci má práce malý význam.

Prvky ovlivňující míru fluktuace v organizaci jsou různé. Nikdy nepůsobí jediná příčina, ale celý soubor vlivů, které se navzájem prostupují. V rámci personálního managementu organizace je vhodné sledovat průběh fluktuace zaměstnanců a vyhodnocovat působící vlivy. Statistická analýza a analýza příčin odchodů jsou nejčastější formou rozboru fluktuace v organizaci. Nezřídka bývají zjištěné informace zajímavé, i když většinou nejsou věrohodné: výsledkem mohou být informace typu celková nespokojenost pracovníků, neuspokojivé platové podmínky nebo neshody se spolupracovníky či vedoucím pracovníkem. (Mayerová, Růžicka, 2000)

### **2.4.3 Řízení adaptačního procesu**

Pokud chce organizace, aby proces adaptace měl optimální průběh a výsledky, je nezbytné klást přiměřený důraz na jeho řízení. Plánovitý a systematický proces uvedení nového zaměstnance na pracoviště a adaptace je nutný. „Kvalitní výběr pracovníků s ohledem na jejich odbornou, ale i výkonovou, motivační, sociální, morální, charakterovou i zdravotní způsobilost, sestavení programu a řízení procesu adaptace nového pracovníka, vyhodnocování a kontrolu průběhu adaptačního procesu může znamenat veliký přínos jak pro podnik, co by v roli zaměstnavatele, tak i pro samotného zaměstnance. Je důležité, aby všichni vedoucí pracovníci pochopili význam procesu adaptace zaměstnance jako nedílnou součást personální politiky, seznámili se s jednotlivými kroky a byli schopni je prakticky uplatňovat ve firemní praxi tak, aby noví zaměstnanci byli připraveni co nejdříve podávat očekávaný pracovní výkon a orientovat se v novém pracovním prostředí” (Pauknerová a kol., 2008, str. 219).

Adaptace nového pracovníka je uskutečňována pomocí adaptačního (orientačního či integračního) procesu, který nelze chápat jen jako pasivní přijímání podnětů z vnějšku, ale jako širokou škálu aktivit a to oboustranně – od zaměstnavatele i nového zaměstnance.

Adaptační proces nastává buď ve chvíli, kdy se organizace rozhodne pro přijetí uchazeče na pracovní místo a nabídka je akceptována nebo až v den nástupu nového pracovníka do zaměstnání. Autoři se liší v názorech, kdy přesně toto období nastává a které procesy do něj patří.

#### 2.4.4 Úrovně adaptačního procesu

Dle Koubka (2007) se dělí proces adaptace dle těch oblastí, kterých se to relevantně týká. Následují tři oblasti:

- **Celoorganizační (celopodniková) orientace**, která poskytuje informace obecného rázu a je společná pro všechny pracovníky organizace.
- **Útvarová orientace (skupinová či týmová orientace)** se týká pracovní skupiny, ve které nový pracovník začíná pracovat.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo**, podává konkrétní informace diferenciované dle obsazovaného místa.

#### 2.4.5 Objekty adaptačního procesu

Objekty adaptačního procesu autoři Bedrnová a Nový (2007) dělí do následujících kategorií:

##### **Noví pracovníci**

Součástí řídicí praxe je usměrňování průběhu adaptačního procesu nových zaměstnanců. Příímý nadřízený pracovní skupiny, do které pracovník vstupuje, se stává rozhodujícím subjektem řízení adaptačního procesu a je odpovědný za jeho hladký průběh. Jeho úloha vzrůstá zejména při řízení adaptačního procesu pracovníka, který vstupuje do svého prvního zaměstnání. Zde má řídicí pracovník možnost značně ovlivnit vytvářející se vztah mladého člověka k dalšímu sebevzdělávání, k vykonané práci i k zaměstnavatelské organizaci. Nový člověk může organizaci přinést nový pohled na celý podnik a práci v něm.

### **Pracovníci vracející se na své původní pracoviště**

Jsou jimi zejména ženy vracející se po mateřské či rodičovské dovolené, pracovníci po delší nemoci nebo po delším pobytu v zahraničí. Při zařazení zpátky do pracovního procesu po delší době často dochází ke ztrátě sebedůvěry a dokonce i k poklesu zájmu o pokračování v profesní kariéře. Požadavek na citlivý přístup manažera při řízení adaptačního procesu je v takovéto situaci velice důležitý.

### **Pracovníci měnící pracovní zařazení**

Možnými změnami v takovémto případě jsou: přechod pracovníka z jednoho provozu do jiného, přeřazení do nového (renovovaného) provozu, vzestup či pokles profesní kariéry, změna zdravotního stavu. Každý jedinec se s jakoukoliv změnou vyrovnává postupně a tuto skutečnost by měl manažer respektovat při zadávání pracovních úkolů a hodnocení výkonnosti pracovníka.

### **Pracovní skupiny**

U těchto objektů je nutný adaptační proces v případě zavádění inovačních změn. Snaha o maximální zapojení pracovníků do procesu zavádění těchto změn je jednou z podmínek jejich přijetí, protože pracovníci přijímají lépe ty změny, na jejichž přípravě se sami podíleli. V poslední době se klade důraz na práci v týmech, kdy se současně řeší nastavení celkové koncepce týmové spolupráce, výběr nových manažerů a aktuální rozdělení lidí do týmů. Řízené teambuildingy, ve kterých se specialisté snaží urychlit adaptaci řadových členů týmu i manažerů.

#### **2.4.6 Fáze adaptačního procesu**

Pauknerová a kol. (2008) rozdělila celý proces adaptace do čtyř fází.

1. **Fáze přípravná** zahrnuje období před nástupem do nového zaměstnání, před změnou apod. Zde se formuluje představa o tom, co se od pracovníka očekává a připravuje se na zvládnutí nových podmínek. Podmínkami zvládnutí této fáze je očekávání změny, adekvátnost představy o nárocích a požadavcích na jedince, které nová situace bude klást, úsilí, které je na osvojení si předpokladů pro zvládnutí nové situace nutné vynaložit a také soubor schopností a osobních předpokladů.

2. **Fáze globální adaptace** začíná změnami vnějších podmínek. Aktivace psychické činnosti pracovníka je jejím hlavním rysem. Jsou to procesy poznávací (kognitivních) i citové (emocionálních) prožívání člověka je často provázáno nárůstem vzrušení a napětí – navenek vzniká stav dezorganizace jednání (činnosti) a přechodného snížení výkonnosti.
3. **Fáze vědomého přetváření vztahu jedince k novým, změněným podmínkám** se projevuje změnami v jeho hierarchii hodnot, v přetváření postojů a sociálních vztahů, v úpravě navyklých forem a způsobů činnosti.
4. **Vpravení se do nových podmínek** (výsledná adaptovanost), eventuálně rezignace či opuštění (únik), pokud nový pracovník nezvládne předchozí fáze adaptačního procesu.

Podobně rozfázovali autoři Kasper a Mayrhofer (2005) adaptační proces, přitom se odkazují na fázový model autorů Kieser et. al (1990) z pohledu pracovníka, který do organizace vstupuje. Tento byl zkonstruován a částečně i empiricky prověřen v německy hovořícím prostoru. Člení je na fáze uvedené v tabulce 2.1.

**Tabulka 2.1 Fáze adaptačního procesu**

	<b>Fáze adaptačního procesu</b>
<b>1.fáze</b>	Anticipační socializace a rozhodnutí pro místo
<b>2.fáze</b>	Nástup do organizace: konfrontace očekávání s realitou
<b>3.fáze</b>	Odborná a sociální integrace – zapracovávání a začlenění
<b>4.fáze</b>	Plné členství v organizaci

Zdroj: Kasper H., Mayrhofer W.: *Personální management. Řízení organizace*. Praha 2005, str. 452

První fáze se nazývá fáze přednástupní. Noví pracovníci poprvé přicházejí do kontaktu s novou organizací. Sestavuje se profil požadavků, podávají se inzeráty, uchazeči se zvou k přijímacím pohovorům, jsou přijímána rozhodnutí o obsazení místa daným uchazečem a vzájemně projednány a uskutečněny dohody o budoucí činnosti.

V druhé fázi již nový pracovník v organizaci pracuje a přicházejí první dojmy – kladné i záporné. Prvotní dojmy jsou ovlivněny informacemi při samotném náboru,

vědomých a nevědomých očekávání od sebe samé nebo neočekávanými pracovními podmínkami a reakcemi na ně.

Ve třetí fázi se rozvíjejí individuální strategie ke zvládnutí problémů adaptace – nový pracovník si musí sám pro sebe vytvořit jakýsi systém, a jak bude zadané úkoly zvládat, aby je náležitě odvedl.

Ve čtvrté – poslední fázi je nový pracovník plnohodnotným členem organizace. Tento stav nastává ve chvíli, kdy vznikne jistý druh psychologické smlouvy mezi pracovníkem a jeho okolím, kdy jsou vytvořeny vnitřní vazby pracovníka a organizace. Pracovník se plně nasazuje v pracovních aktivitách v organizaci.

## **2.5 Adaptační program**

Nástroje řízení adaptačního procesu, jakými jsou typové adaptační plány, plány nástupní praxe apod., vypracované v dané organizaci, výrazně ovlivňují účinnost působení manažera při řízení adaptace (nových) pracovníků. Ty organizace, které realizují tzv. dílčí adaptační programy dosahují v této oblasti řízení lidských zdrojů lepší výsledky. “Dílčí adaptační program je soubor opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků, zároveň je i metodickým návodem pro zpracovávání adaptačních plánů, které jsou v organizacích uplatňovány převážně pro řízení adaptačního procesu konkrétních pracovníků” (Bedrnová, Nový a kol. 2007, s. 523).

Dle autorů Bedrnová, Nový a kol. (2007) má být obsah adaptačního plánu úměrně závislý na náročnosti pracovní činnosti, která se od pracovníka očekává. Stejně tak i délka období, na kterou je plán stanoven i jeho forma (stručný záznam nebo i podrobný program s termíny zvládnutých úkolů), přičemž při jeho tvorbě nelze nerespektovat úroveň vzdělání, dosaženou praxi v předešlých zaměstnáních či individuální zvláštnosti každého jedince.

### **2.5.1 Formy adaptačního programu**

Mayerová a Růžicka uvádějí možné formy adaptačního programu. Jsou jimi následující: V nejjednodušší formě AP, který trvá cca tři až šest měsíců by se měl pracovník seznámit s obsahem práce svého budoucího pracoviště a také s činnostmi, které pracovně souvisejí a navazující blízkým oddělením a útvarům. Rotačním principem by pracovník v této

době měl vystřídat postupně více pracovišť. Jako řádný zaměstnanec na něm setrvává několik týdnů, přičemž vedoucí každého pracoviště odpovídá za přípravu nováčka a je jeho mentorem. První a poslední místo, kde nováček bude pracovat, bude jeho budoucí trvalé pracoviště. Po ukončení této etapy by měl vedoucí pracovník každého oddělení, kde nový pracovník působil, vypracovat hodnocení a to dle předem stanovené předlohy. Celý adaptační program zhodnotí vedoucí pracovník posledního oddělení, kde nováček působil a navrhne předpokládaný profesní růst pracovníka.

Seznámení nového zaměstnance se všemi činnostmi a úseky organizace může být jinou variantou AP. V tomto případě nováček pracuje jako nekvalifikovaný dělník a postupně přechází na odborně náročnější a specializovaná místa. Použití této varianty ovšem nebývá příliš úspěšné, protože u mladého pracovníka se specializací získané např. na VŠ snadno vzniká negativní vztah k organizaci.

Netradiční formou AP může být stáž v jiné organizaci. Trvá zpravidla několik měsíců až rok. Je vhodná v podnicích, ve kterých se uskutečňuje rozsáhlá a náročná inovace a pro nová zařízení a útvary, kdy si potřebuje kvalifikované specialisty.

Uvedené formy AP se svou délkou zařazují do krátkodobých adaptačních programů. Následující program trvá až dvouleté období a je zaměřeno na mladého absolventa VŠ a je vhodný pro velké společnosti. Nový pracovník je přijímán personálním útvarem generálního ředitelství. AP probíhá v různých útvarech různých závodů. Každá stáž trvá tři až šest měsíců. Vedoucí pracovník každého útvaru na závěr stáže provede hodnocení nového pracovníka podle stanovených kritérií s informací, zda by měl zájem přijmout pracovníka do svého útvaru. Novému pracovníkovi se dává prostor k vyjádření a zhodnocení AP. Vrcholové vedení společnosti potom na základě zvážení všech dostupných informací rozhodne o zařazení a perspektivě pracovníka.

### **2.5.2 Časový plán adaptačního programu**

Je zřejmé, že různá pracovní místa vyžadují různý obsah a hlavně různou dobu orientace. Proces adaptace tedy může trvat v rozmezí od několika dní do několika týdnů, měsíců, respektive rok i více. Proto by tento proces měl být dobře naplánován a prováděn pomocí metod vedoucích k požadované míře adaptovanosti. „Důležitou součástí procesu orientace je formální a systematické vyhodnocování průběhu procesu. Pracovník procházející programem orientace by měl být během prvního týdne kontaktován alespoň dvakrát a v

průběhu dalších dvou tří týdnů alespoň jedenkrát týdně. Do této záležitosti by měl být zapojen nejen bezprostřední nadřízený, ale i personální útvar. Důležité jsou přitom informace získávané přímo od účastníka či skupiny účastníků za pomoci anonymních dotazníků, pohovorů s náhodně vybranými účastníky či skupinové diskuze s novými pracovníky procházejícími programem orientace” (Koubek, 2007). Průběh procesu orientace může být uspořádán dle tabulky v Příloze č.1.

### **2.5.3 Pomoc při realizování adaptačního programu**

Adaptační program je záležitostí náročnou. Aby proces byl úspěšný a dosáhlo se požadovaných výsledků, tj. získat pro organizaci schopné, loajální pracovníky, podávající požadované pracovní výkony, a aby se v práci cítili dobře, vyžaduje oboustrannou spolupráci. Kromě výše zmíněných existují ještě dva faktory ovlivňující konečný efekt adaptačního procesu. Jsou jimi mentor (patron) a orientační balíček.

#### **2.5.3.1 Úloha mentora při adaptaci**

„K úspěšné realizaci adaptačního plánu přispívá, je-li pracovníkovi přidělen pro adaptační období některý ze zkušených pracovníků jako takzvaný garant či mentor. Jeho úkolem je nejen pomoci novému pracovníkovi po odborné stránce, ale usnadnit mu i orientaci v novém sociálním prostředí pracovní skupiny a celé organizace” (Bedrnová, Nový, 2007, s. 355).

#### **2.5.3.2 Příručka pro nového pracovníka**

Důležité je rozložení nových informací v čase tak, aby zaměstnanec nebyl informacemi zahlcen. Je vhodné vytvořit tzv. **orientační balíček**, který obsahuje obecné informace společné pro všechny pracovníky organizace, dále informace týkající se konkrétní organizační jednotky nebo oddělení a také informace v souvislosti s konkrétním pracovním místem. Je užitečné vytvořit příručku s informacemi o tom, co nový zaměstnanec potřebuje

znát a připravit si seznam dokumentů a informací potřebných pro důkladně promyšlený a řízený adaptační proces.

Příručka by měla obsahovat relevantní údaje. Armstrong (2002) shrnul do jednoho celku důležité body, které by se měly v takovémto balíčku objevit. Jsou to následující:

- stručná charakteristika podniku – historie, výrobky, organizace a vedení,
- základní pracovní podmínky – pracovní doba, dovolená, podnikový důchod, pojištění,
- odměňování – mzdové (platové třídy), kdy se vyplácejí mzdy a platy a jaké jsou srážky ze mzdy či platu a další otázky,
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky,
- volno a jeho udělování,
- pravidla v podniku,
- postup při stížnostech,
- postup při povyšování pracovníků,
- možnosti vzdělávání a výcviku,
- ochrana zdraví a bezpečnosti práce,
- zdravotní péče a první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení,
- cestovné a diety.

Uvedený seznam je pouze doporučený a není vhodný pro všechny typy organizací – dle velikosti a typu organizace, struktury se jednotlivé položky v příručce mění. Proto je zde uveden výčet těch nejdůležitějších.

Přestože tištěné materiály mají většinou vysokou vypovídací schopnost, neměla by se jen na ně organizace spoléhat. Vhodná varianta je sladění písemné i ústní formy. Předem připravený orientační balíček, který se skládá ze souboru tištěných materiálů a ústních informací usnadňuje proces seznamování pracovníka s organizací, šetří čas vedoucím pracovníkům a personalistům a snižuje pravděpodobnost, že zaměstnanci některé informace nebudou poskytnuty.



## 2.6 Závěrečné hodnocení celého adaptačního procesu

Účinnost adaptačního plánu je podmíněna prováděním průběžných kontrol uložených úkolů a kvalitou závěrečného hodnocení. Je důležité, aby závěrečné hodnocení adaptačního plánu pracovníka nebylo samoúčelné a formální, ale aby vyústilo v nástin dalšího uplatnění pracovníka v organizaci a v nástin jeho další pracovní kariéry. **Rozhovor na konci adaptačního procesu** může být shodný s ukončením zkušební doby. Je vhodná doba zhodnotit výsledky adaptace a pracovní výkon, stanovit rozvojové cíle a dohodnout úkoly na příští období.

Autorky Foot a Hook (2002) uvádějí jako příklad (viz Příloha č. 2) hodnocení adaptačního programu v tabulce. Je nutné podotknout, že tento postup vyhodnocování adaptačního procesu je vhodný zejména v těch podnicích, kde tento proces trvá krátkodobě a je vhodný pro nižší pozice.

Hodnocení průběhu zařazení nového zaměstnance se koncentruje na spokojenost s prací a pracovním kolektivem nejen z pohledu pracovníka, ale také z pohledu nadřízených pracovníků. Většinou jsou to mentoři, kteří by měli rozebírat příčiny vzniklé nespokojenosti, navrhnou novým pracovníkům opatření, která pomohou odstranit nedostatky. Rymeš (1985) se domnívá, že mentor by měl úzce spolupracovat a udržovat kontakt s novými pracovníky v této oblasti v průběhu cca tří let. Dále také navrhuje, jak posuzovat celkovou adaptovanost jednotlivých pracovníků a nabízí varianty, které zahrnují:

- sledovat vykonanou práci (kvalitativní i kvantitativní kritérium – dle typu vykonávané práce),
- sledovat začlenění do sociálního systému na pracovišti (kritérium frekvence kontaktů se spolupracovníky i vedoucími pracovníky),
- hodnotit pracovní výsledky,
- pracovník by se měl subjektivně vyjádřit o průběhu zařazování se do kolektivu,
- hodnotit dle odborných speciálních metod (postojová škála, sociometrická metoda),
- adaptovanost vyjádřit kvantifikovatelnými kritérii (matematické vyjádření indexu adaptovanosti).

## **Shrnutí teoretické části bakalářské práce a popis metodologie**

Cílem předešlé části této bakalářské práce bylo teoreticky vymezit zkoumanou problematiku a zpracovat ucelený přehled o tématu adaptace zaměstnanců. Pro pochopení této problematiky byla využita celá řada pramenů: česká i zahraniční literatura, odborné časopisy i internetové zdroje. Autoři těchto pramenů se víceméně shodují v názorech týkajících se řízení adaptačního procesu.

S ohledem na stanovený cíl bakalářské práce (provedení analýzy situace v oblasti adaptačního procesu nových zaměstnanců ve vybrané organizaci) byly položeny i dva dílčí cíle. Protože proces adaptace často bývá velice subjektivně vnímán, prvním cílem bylo zhodnotit adaptační procesy vnímané managementem společnosti. Naproti tomu byl postaven názor samotných pracovníků jakožto objektů, na kterých se proces adaptace aplikuje. Poté byly tyto dva názory konfrontovány a navržena možná řešení vyvstalého problému.

K účelu získání potřebných informací bylo využito metody dotazování. S řadovými pracovníky bylo provedeno písemné dotazování technikou dotazníku. Tato technika byla zvolena s ohledem na počet pracovníků, od kterých byly informace získávány. Dalším důvodem volby dotazníku bylo minimalizovat vliv tazatele na odpovědi respondentů. Aby se zabránilo situaci, kdy respondent nerozumí obsahu nějaké otázky, byly tyto položeny jednoznačně a srozumitelně. Dotazník obsahoval celkem dvanáct otázek. Byly uzavřené, polouzavřené a postojové. Všechny otázky v dotazníku měly subjektivní charakter.

S vedoucím pracovníkem personálního oddělení byla použita ke sběru dat metoda ústního dotazování, konkrétně technika rozhovoru. Rozhovor měl celkem deset otázek a trval zhruba 30 minut. Třetí metodou byla analýza dokumentů – využity byly informace umístěné na internetových stránkách a ve výroční zprávě společnosti. V době zpracování této bakalářské práce byla k dispozici VZ za rok 2008, VZ za rok 2009 byla ve fázi rozpracovanosti. Studium těchto dokumentů byly získány informace, které doplnily již získané informace z rozhovoru a dotazníků.

### **3 Praktická část**

Praktická část je rozdělena do několika kapitol. Analýza potřeb lidských zdrojů následuje po představení společnosti. Poté je zhodnocen současný stav situace z pohledu managementu, z pohledu samotných pracovníků i celkové zhodnocení stavu procesu adaptace zaměstnanců.

#### **3.1 Popis společnosti**

Posláním výstavy Flora Olomouc, která se ze skromných začátků vyvinula v prestižní mezinárodní přehlídku, je kromě seznamování návštěvníků s možností využití květin a zeleně ke zkrášlení a zkvalitnění prostředí, v němž žijí, také poskytování bohatých estetických zážitků, zprostředkování výměny zkušeností, popularizace pěstitelských úspěchů, a tím obohacování odborné i laické veřejnosti o nové informace, náměty a impulsy. Tradičními partnery a spolupořadateli výstav jsou Český zahrádkářský svaz, Svaz květinářů a floristů a Svaz školkařů ČR.

##### **3.1.1 Představení společnosti**

Výstaviště Flora Olomouc, a.s. patří k předním českým výstavnickým organizacím. Přípravuje a komplexně zabezpečuje vlastní výstavy a veletrhy včetně doprovodných programů. Výstavní areál se čtyřmi pavilony o celkové výstavní ploše více než 4000 m<sup>2</sup> je situován ve Smetanových sadech (viz mapka – Příloha č.3) poblíž historického centra města. Společnost nabízí tento areál k pořádání dalších výstav, společenských, kulturních a sportovních akcí. Výstaviště rovněž pečuje o 47 hektarů městských parků, sbírkové skleníky, rozárium a botanickou zahradu.

### 3.1.2 Historie společnosti

Zelený areál výstaviště, který se rozkládá v samém srdci Olomouce, patří ke klenotům města, kulturním i historickým. Historie parků sahá až do 20. let 19. století, kdy olomoucký arcibiskup, arcivévoda Rudolf Jan Habsburský, založil tzv. Rudolfovu alej. Z původního skromného stromořadí se rozloha zeleného prstence tvořeného dnešními Smetanovými, Čechovými a Bezručovými sady rozrostla na více než 47 hektarů. Flora Olomouc, a.s. vznikla v lednu 1966, kdy byla rozhodnutím Okresního národního výboru v Olomouci ustavena rozpočtová organizace pod názvem Olomoucké výstavní sady. V roce 1970 byla přejmenována na Floru Olomouc. Od roku 2000 je Výstaviště Flora Olomouc akciovou společností se stoprocentní majetkovou účastí města.

Dnešní mezinárodně uznávaná přehlídka FLORA OLOMOUC datuje svůj původ do roku 1958, kdy se v areálu výstaviště konala první regionální „Výstava květin podniků místního hospodářství“ za účasti komunálních firem z Olomouce, Prostějova, Přerova, Šumperka a Lipníka. Na svou dobu nevídaný zájem veřejnosti – 62 tisíc návštěvníků – si vynutil její opakování v příštím roce. Následující, třetí ročník v roce 1960, který přilákal na výstaviště 118 tisíc návštěvníků, se už konal jako Celostátní výstava okrasného zahradnictví. Úspěch československých pěstitelů v roce 1964 na mezinárodní výstavě ve Vídni, kde skončili celkově třetí a přivezli si 40 zlatých, 124 stříbrných a 208 bronzových medailí, přivedl v příštím roce na VI. Celostátní výstavu do Olomouce vůbec první zahraniční účastníky - Dány a Holanďany. Název FLORA OLOMOUC se v titulu zahradnických výstav objevil poprvé v roce 1967. Výstavy s jarním i letním během probíhaly původně v lichých letech, v sudých se o ně Olomouc dělila s Bratislavou. Od roku 1990 byla Flora Olomouc téměř výhradně jarní výstavou, k tradici jarní i letní etapy se výstaviště vrátilo v roce 2000.

Na své si v rámci Flory Olomouc přijdou každoročně pěstitelé květin, zahradníci i zahrádkáři, kteří přicházejí na výstaviště nejen za estetickým prožitkem a informacemi, ale také za nákupy. Jarní etapu Flory totiž tradičně doprovází veletrh drobné zahradní mechanizace, zahradnických pomůcek a potřeb HORTIFARM a JARNÍ ZAHRADNICKÉ TRHY květin, zeleniny, semen, okrasných rostlin, školkařských výpěstků, zahradnických pomůcek a potřeb. Letní etapa je vždy spojena s obdobně zaměřenými LETNÍMI ZAHRADNICKÝMI TRHY. **FLORA OLOMOUC / Hortikomplex** „Zelenou“ sezónu olomouckého výstaviště každoročně tradičně uzavírá FLORA OLOMOUC HORTIKOMPLEX, podzimní výstava ovoce, zeleniny a školkařských výpěstků doplněná

PODZIMNÍMI ZAHRADNICKÝMI TRHY okrasných a ovocných dřevin, drobné zahradní mechanizace, pomůcek a potřeb. Paletou barev a pestrostí tvarů může tato nejmladší zahradnická akce výstaviště směle konkurovat květinovým výstavám Flora. Poprvé - ještě pod původním názvem „Podzimní zahradnické trhy“ - se brány výstavy otevřely v roce 1990. První menší expozice zeleniny a ovoce připravena Českým zahrádkářským svazem se na trzích objevila v roce 1992 a o tři roky později, v roce 1995, se v Olomouci - stále ještě v rámci trhů – představily dvě klíčové odborné unie – Zelinářská unie Čech a Moravy a Moravskoslezská ovocnářská unie, později Ovocnářská unie ČR s celostátní působností. Obě unie jsou dnes garanty okrasné části výstavy. Další tradiční součást Hortikomplexu - floristickou soutěž v podzimní vazbě - připravují pořadatelé s další odbornou unií – Svazem květinářů a floristů. Bokem v rámci Hortikomplexu nezůstávají ani zahradníci výstaviště, kteří jej obohacují zajímavými výpěstky. Výrazně se podíleli například na unikátní výstavě tykví v roce 2001. V pavilonu H mohli návštěvníci Hortikomplexu obdivovat neuvěřitelných více než 300 druhů a odrůd různých velikostí, tvarů a barev. Jednotlivé odborné unie zajišťují pro podzimní výstavu, jíž se každoročně účastní na půl tisíce pěstitelů z Moravy i Čech, účast výrobních firem a profesionálů. Jejich rozsáhlé expozice seznamují návštěvníky s pěstitelskými novinkami a sortimentem ovoce a zeleniny určeným pro velkovýrobu. Nabídku velkopěstitelů doplňují vystavovatelé-zahrádkáři, kteří se sice prezentují méně rozsáhlým množstvím exponátů, zato ale ve velmi širokém sortimentu odrůd, včetně mimotržních, krajových a starých, které už velkovýroba nezná. Výstava se tak stává zajímavou jak pro odborníky z řad velkopěstitelů, tak i pro zahrádkáře a laiky. Stejně jako je tomu u výstav květin, také Hortikomplex charakterizuje pokaždé nové a specifické téma, citlivě propojující expozice ovoce a zeleniny s doplňky přírodního či lidového charakteru. Návštěvnícky vděčné byly například expozice Je po dešti, Na návsi, či Kouzelný svět pohádek. Dlouhodobým cílem Hortikomplexu, s nímž Výstaviště Flora Olomouc od začátku přistupuje k pořádání této akce, je propagace českého ovoce a zeleniny, českého pěstitelství. A jejich snaha nachází u odborné veřejnosti ocenění – byla právě tato olomoucká zahradnická výstava, kterou si Česká ovocnářská unie v roce 2002 vybrala, aby na ní vyhlásila a široké veřejnosti poprvé představila České jablko desetiletí.

## OSTATNÍ VÝSTAVY

Punc místa, kam se chodí nejen za estetickými prožitky a zábavou, ale i poučením, dodává Výstavišti Flora Olomouc paleta dalších akcí – od výstavy cestovního ruchu TOURISM EXPO, přes knižní veletrh LIBRI, veletrh pro obnovu památek a historických sídel RENOVA, DNY ZDRAVOTNĚ POSTIŽENÝCH s písničkářským festivalem VIVAT VITA, veletrh nábytku a moderního životního stylu BYDLENÍ, až po prodejní trhy VÁNOCE FLORA. Pavilon A je také pravidelným dějištěm akcí pořádaných cizími vystavovateli, k nejpoblárnějším patří výstava exotického ptactva EXOTA.

### 3.1.3 Současnost

Největšimu zájmu návštěvnícké veřejnosti se výstaviště i parky těší zejména v době konání mezinárodních zahradnických výstav FLORA OLOMOUC. V době jarní Flory ožije výstavnický areál ve Smetanových sadech záhony rozkvetlých tulipánů – kvalitních nových odrůd a hybridů, během letní etapy zase tradičními letničkami. Areál botanické zahrady s alpinem, rozáriem, expozicí aromatických a léčivých rostlin, trvalek a jarních hájových rostlin je situován na Korunní pevnůstce. Jeho součástí jsou také sbírkové skleníky ve Smetanových sadech. Nejzajímavějšima nejstarším je pak palmový skleník, který je spolu se Smetanovými a Bezručovými sady kulturní památkou ČR.

Společnost připravuje a organizačně zabezpečuje průběh nejen vlastních výstav, veletrhů a trhů včetně doprovodných programů, ale umožňuje i pronájem výstavních prostor jiným výstavnickým společnostem a dalším zájemcům k pořádání jejich akcí. Vystavovatelům je k zajištění jejich účasti na pořádaných akcích nabízen pronájem prodejních a výstavních ploch ve čtyřech pavilonech (4395 m<sup>2</sup>) včetně návrhu a realizace expozic a kompletních obchodních a výstavnických služeb.

### **3.1.4 Organizační struktura a přehled základních údajů o společnosti**

Zdrojem těchto informací posloužila Výroční zpráva společnosti za rok 2008 a také informace umístěné na internetových stránkách [www.flora-ol.cz](http://www.flora-ol.cz). Organizační struktura je uvedena v Příloze č. 4.

#### **Základní údaje o společnosti**

**Obchodní jméno:** Výstaviště Flora Olomouc, a.s.

**Právní forma společnosti:** Akciová společnost – právnická osoba založená na dobu neurčitou dne 1.ledna 2000. Je zapsána do OR vedeného Krajským obchodním soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 2255.

**Základní kapitál:** 107 mil. Kč, který je rozdělen na 1 070 ks akcií na jméno v listinné podobě, z nichž každá má jmenovitou hodnotu 100 000 Kč. ZK je tvořen nepeněžitým vkladem, a to částí podniku společnosti Výstaviště Flora Olomouc, a.s.. Akcie nejsou veřejně obchodovatelné.

**Sídlo společnosti:** Wolkerova 17, 771 11 Olomouc, Česká republika

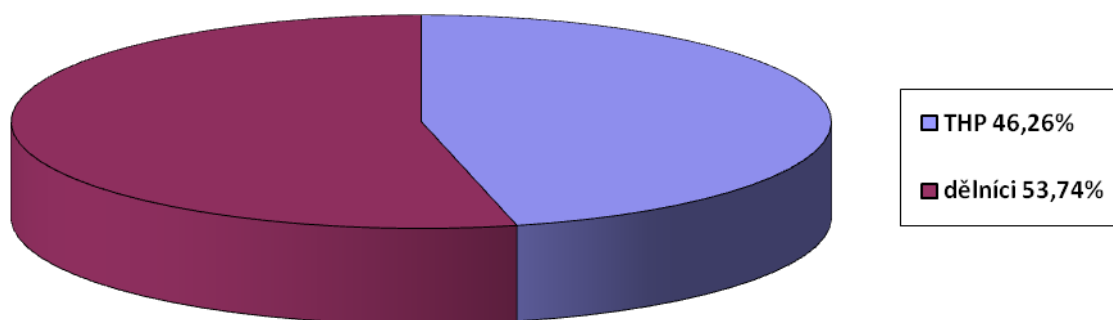
**Počet zaměstnanců:** 68 (stálých), počet přechodně zaměstnaných je během roku proměnlivý

**Předmět podnikání:** pěstování okrasných rostlin, projektování sadovnických úprav, výstavnictví, reklamní a propagační činnost, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, silniční motorová nákladní doprava, realizace, údržba a revize vyhrazených elektrických zařízení a výroba rozvaděčů nízkého napětí, truhlářství, zámečnictví, údržba komunikací a realizace a údržba sadovnických úprav a veřejné zeleně

### 3.2 Lidské zdroje ve společnosti

V grafu 3.1 lze porovnat skladbu pracovníků ve společnosti Flora Olomouc, a.s., 53,74% tvoří dělnické profese a 42,26% tvoří THP. Obor, ve kterém tato společnost působí, tj. vystavovatelství a pořádání veletrhů a výstav vytváří velice specifickou strukturu potřeb lidských zdrojů. Je to dáno tím, že v průběhu roku se koná zhruba dvanáct až čtrnáct výstav a veletrhů, a navíc každé roční období společnost Flora Olomouc, a.s. pořádá výstavu Flora Olomouc s tematikou týkající se toho konkrétního ročního období. Většinou se jedná o profese zahradnické, montážní a údržbové, které se musí obsazovat a pokrýt konkrétní potřebu té či oné výstavy. V době, kdy se nekoná žádná výstava nebo veletrh společnost nepotřebuje tolik pracovní síly. Aby předešla zvýšeným mzdovým nákladům v tomto období a nebyla nucena propouštět své zaměstnance, trvale udržuje nižší počet stálých zaměstnanců a přijímá na dobu určitou takový počet pracovníků, kolik zrovna potřebuje. Těmito zaměstnanci jsou lidé na pozicích údržbářů, zahradníků, montážních dělníků, pokladních, pořadatelů a podobně. Společnost také externě spolupracuje s řadou jiných specialistů v oboru marketingu, podpory prodeje, legislativy a architektury.

**Graf 3.1 Podíl THP a dělníků pracujících ve společnosti v procentech**



Zdroj: Výroční zpráva společnosti

Protože v této společnosti pracuje velký podíl externích zaměstnanců a lidí pracujících v zaměstnaneckém poměru na dobu určitou, také proces adaptace v této společnosti má svá specifika. O těchto bude zmíněno dále.



### 3.2.1 Analýza potřeb lidských zdrojů ve společnosti

Autor Pavlů (2009) vnímá veletrhy a výstavy jako nástroj komunikace nejrůznějších informací, které obohacují člověka novými poznatky ze světa spotřeby, materiální výroby, energetiky, zemědělství, kultury, zdravotnictví, životního prostředí, vzdělávání, vědy a techniky, inovací, vynálezů, nových módních a designérských trendů a řady dalších sfér bohatosti lidského prožívání každodenního života. Pro vytvoření veletrhu či výstavy musí organizace vlastnit potřebný badatelský aparát, technologie, a také potřebný objem výrobních kapacit. Aby byl schopen vytvořit komplexní produkt, musí disponovat dalšími potřebnými aktivitami a profesemi, a management v takovéto organizace musí trvale nastavit inovativní klima, které by mělo vést k inovativnímu chování firmy jako celku, jako k trvalému principu firemní konkurenční strategie. Naprosto nezbytná je v tomto případě koordinovaná práce na společném díle.

V této organizaci je uplatněna zcela specifická struktura pracovních pozic. Je to dáno faktem, že každá realizovaná výstava či veletrh vyžaduje konkrétní požadavky týkající se marketingu, technologického zpracování, pořadatelsví apod. Z toho lze vyvodit, že není možné zaměstnávat všechny zaměstnance celoročně. To výrazně ovlivňuje adaptační procesy ve společnosti Výstaviště Flora Olomouc, a.s.

Typy pracovních míst, které Výstaviště Flora Olomouc, a.s. obsazuje v průběhu roku v rámci zřizování společensky účelových míst:<sup>1</sup>

- a) Veřejně prospěšná práce – podle zákona o zaměstnanosti se jedná o “časově omezenou pracovní příležitost spočívající zejména v údržbě veřejných prostranství, úklidu a údržbě veřejných budov a komunikací nebo jiných obdobných činnostech ve prospěch obcí nebo ve prospěch státních nebo jiných obecně prospěšných institucí, které vytváří zaměstnavatel nejdéle na 12 po sobě jdoucích kalendářních měsíců, a to i opakovaně, k pracovnímu umístění uchazečů o zaměstnání.”<sup>2</sup>

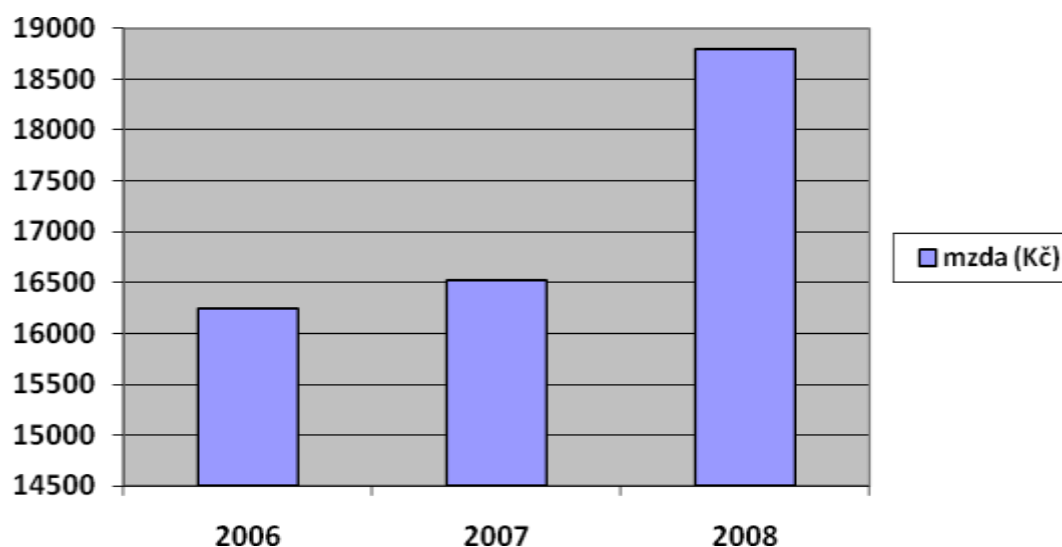
<sup>1</sup>tato pracovní místa zaměstnavatel zřizuje nebo vyhrazuje na základě dohody s úřadem práce a obsazuje je těmi uchazeči, kteří nenaleznou pracovní uplatnění jiným způsobem

<sup>2</sup> § 112 odst. 1) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

- b) Veřejná služba – je "institut", zavedený zákonem č. 111/2006 Sb., O pomoci v hmotné nouzi, ve znění pozdějších předpisů, je dobrovolná a jedná se o výpomoc obci zejména při veřejně užitečných aktivitách, kterými mohou být např. úklid veřejných prostranství, pomoc v oblasti kulturního rozvoje, sociální péče aj.,
- c) OPP – jsou nejčastěji ukládaným alternativním trestem – tj. trestem nespojeným s odnětím svobody – v ČR. Nabízejí odsouzenému možnost odpracovat si svůj trest, neboli vlastní aktivitou odčinit své trestné jednání. Úspěšně vykonané OPP přinášejí prospěch jak společnosti (práce odsouzených sleduje obecný prospěch), tak odsouzenému, který v případě vykonaných OPP pokračuje ve svém životě s „čistým štítem“, řečí právníků: „dojde k zahlazení odsouzení“. Nelze také pominout nesporný finanční přínos této alternativy, která nezatěžuje stát vysokými náklady, jako věznění a přinášejí státu prospěch ve formě zdarma vykonané práce,
- d) Zaměstnávání osob se zdravotním postižením – těmi se podle zákona o zaměstnanosti myslí osoby invalidní ve třetím stupni (osoby s těžším zdravotním postižením – dříve osoby plně invalidní), osoby invalidní v prvním a druhém stupni – dříve osoby částečně invalidní a osoby zdravotně znevýhodněné.

V roce 2008 společnost zaměstnávala nad rámec plánu v době pracovníky nabídnuté úřadem práce. Jednalo se o tzv. cílený program, kdy bylo nutné zaměstnat dlouhodobě nezaměstnané uchazeče o práci. Úřad práce na ně poskytl 100% dotace včetně povinných odvodů. Takto v roce 2008 společnost zaměstnala pět zaměstnanců na pomocné práce. Také byly navýšeny mzdové prostředky vzhledem k nízkým mzdám oproti srovnatelným firmám v regionu. Průměrná mzda se tedy zvýšila o 13,76%. Průběh výše mezd za poslední roky je uveden v grafu 3.2.

**Graf 3.2 Vývoj průběhu výše mezd ve společnosti Výstaviště Flora Olomouc, a.s.**



Zdroj: Výroční zpráva společnosti

### **3.2.2 Péče o zaměstnance**

V zájmu společnosti je vytvářet pro své zaměstnance optimální pracovní podmínky. V kolektivní smlouvě bylo sjednáno:

- prodloužení dovolené na zotavenou o jeden pracovní týden,
- příspěvky na penzijní připojištění ve výši 200,- Kč/měs.,
- vybraným zaměstnancům jsou hrazeny náklady na preventivní lékařské prohlídky (pracovníci pracující s chemikáliemi, ve výškách a se speciální mechanizací),
- úhrada očkování proti klíšťatům,
- poskytnutí bezúročné návratné půjčky s přihlédnutím k tíživé finanční situaci, v max. výši 20 000,- Kč,
- příspěvky na stravování, včetně zajištění stravy ve vlastní jídelně.

Kolektivní smlouva také garantuje zaměstnancům navýšení mzdových prostředků v průměru o 5% za předpokladu splnění plánovaných hospodářských výsledků. Pracovní doba činí 40 hodin týdně. Přestávka na oddech a jídlo, jež se nezapočítává do pracovní doby, činí 30 minut. Dále jsou zaměstnancům hrazeny veškeré pracovní pomůcky, pracovní oděvy, hygienické a čisticí prostředky potřebné k výkonu jejich práce dle vnitřního organizačního předpisu.

### 3.2.3 Proces získávání a výběr nových pracovníků

Prvotní impuls o potřebě zaměstnat nového pracovníka přichází od vedoucích úseků. Získávání a výběr nových zaměstnanců má na starosti vedoucí pracovnice personálního oddělení. Ta projednává přijetí konkrétní osoby s vedoucím jednotlivých úseků a v některých případech i s ředitelem společnosti. V okamžiku, kdy vznikne potřeba přijetí nového pracovníka, má společnost několik možností, jak postupovat. Volí mezi dvěma způsoby, jakými získává nové pracovníky. Buď společnost kontaktuje Úřad práce v Olomouci, vyvěsí inzerát na svých internetových stránkách a nebo v odborných časopisech. To, kterou variantu si vybere, závisí zejména na tom, kterou pozici potřebuje obsadit.

V případě, že se jedná o dělnickou, údržbářskou pozici nebo dočasné obsazení pracovního místa, vedoucí personálního oddělení společnosti kontaktuje Úřad práce v Olomouci. Ten společnosti vybere uchazeče a případní adepti jsou projednáni s vedoucím úseku. Na tyto pozice není potřeba mít odborné vzdělání, praxi nebo jinou specializaci, proto je postup při získávání a výběru nových zaměstnanců podstatně zjednodušen. To je mimo jiné ovlivněno i faktem, že společnost obsazuje výše uvedené typy pracovních míst. V letech 2008 – 2010 jsou vytvářena pracovní místa VPP v rámci projektu Veřejně prospěšné práce, který je v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost financován z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky. V období od 1.4.2008 do 31.10.2009 byla v organizaci Výstaviště Flora Olomouc, a.s. v rámci projektu podpořena 4 pracovní místa na VPP za 132.480 Kč, z toho výše příspěvku z Evropského sociálního fondu činila 85%, tj. 112.608 Kč a ze státního rozpočtu České republiky činila 15%, tj. 19.872 Kč. Pracovní místa podpořená v rámci VPP byla zaměřena na pomocné práce při údržbě veřejných prostranství, úklidu parků a jiné nekvalifikované práce. Jedná se především o osoby s nízkou úrovní vzdělání, dlouhodobou nezaměstnaností, vyšším věkem, popř. se zdravotním postižením apod., kterým tak bylo umožněno zařadit se do pracovního procesu.

Pokud ale společnost potřebuje zaměstnat pracovníky, na které jsou vyšší požadavky, musí zvolit jinou variantu, jak takové získat. Potom je i celý proces získávání a výběru nového zaměstnance časově i organizačně náročnější. Jak je výše uvedeno, společnost využívá možnosti vyvěšení inzerátu na svých internetových stránkách. Naposledy tak učinila na podzim roku 2009 (viz Příloha č. V případě potřeby odborně zaměřeného zaměstnance se zvolí uvedení inzerátu v odborných časopisech.

Z důvodu vysokého podílu zaměstnanců zaměstnaných na dělnické profesi, varianta získávání a výběru nových zaměstnanců přes Úřad práce v Olomouci výrazně převažuje nad ostatními možnostmi.

### **3.3 Adaptační proces z pohledu vedoucích pracovníků**

V momentě, kdy se vedoucí pracovník daného úseku rozhodne o několika možných adeptech na obsazení určitého místa, uskuteční se porada s vedením společnosti, kde management společnosti konkrétního pracovníka vybere. Po vyřízení potřebných náležitostí, dohodnutím dne nástupu do zaměstnání a podepsáním pracovní smlouvy, nový pracovník přichází na pracoviště. Další postup se výrazně liší od výkonu práce. Noví dělníci přicházejí na určené místo, kde jim mistr nebo vedoucí úseku předá potřebné pracovní a ochranné pomůcky a vysvětlí, jaká práce se po novém pracovníkovi požaduje. Nový dělník se tak ihned začleňuje do pracovního týmu a okamžitě začíná pracovat. Jiný postup je nastaven u THP. Takový pracovník se seznámí se svým pracovištěm, se svým/svou vedoucí úseku a s vedoucími pracovníky jiných úseků. Projde si celou společnost, aby se rychle zorientoval. Je mu vysvětleno podrobně, co se od něj očekává a je mu přidělena osoba, na kterou se může obrátit v případě, že něčemu nebude rozumět nebo bude mu třeba něco dodatečně vysvětlit. Doba zapracování se liší případ od případu. Také záleží, v jaké době je nový pracovník do společnosti přijat. Pokud se blíží doba významné výstavy, tento proces se významně urychluje. Pracovník má možnost spolupracovat na projektu, je rychleji začleněn do pracovní skupiny. Nicméně z rozhovoru bylo zjištěno, že plné pracovní výkony podložené patřičnými výsledky a dokonalým zapracováním v této společnosti, jsou dosaženy zhruba po roce, v ojedinělých případech i po dvou. Je to determinováno specifikou tohoto oboru. Každá výstava nebo veletrh je unikátní, jedinečná a ti, co ji připravují, narážejí na nové problémy, požadavky a situace, které je třeba pro hladký průběh akce vyřešit.

I když jsou patrné rozdíly v začátcích pracovního procesu každého nového pracovníka, podobné jsou informace, které jsou jim předány při příchodu do nového zaměstnání. Všichni noví zaměstnanci jsou seznámeni se svými nadřízenými pracovníky, s vnitropodnikovými směrnici, pracovním řádem a kolektivní smlouvou a jsou proškoleni v oblasti bezpečnosti práce. V průběhu jejich pracovních činností potom absolvují různá školení a kurzy. Všichni pracovníci procházejí pravidelně školeními BOZP, dělníci pracující ve výškách nebo s různými stroji (např. motorová pila) se podrobují obnovovacím školením

týkající se zásad bezpečnosti práce se speciálními stroji. Spolu se zdravotními prohlídkami to jsou povinná školení daná zákonem. Pracovníci na účetních pozicích procházejí pravidelnými školeními, aby měli přehled o neustálých změnách v zákonodárství a účetní problematice. V případě zájmu se mohou zaměstnanci účastnit jazykových kurzů, seminářů na téma krajinná tvorba a ošetřování rostlin, proběhl kurz práce s PC. Zaměstnanci také navštěvují jiné výstavy a veletrhy, kde sbírají inspiraci a sledují novinky a trendy, které lze potom využít na výstavách společnosti.

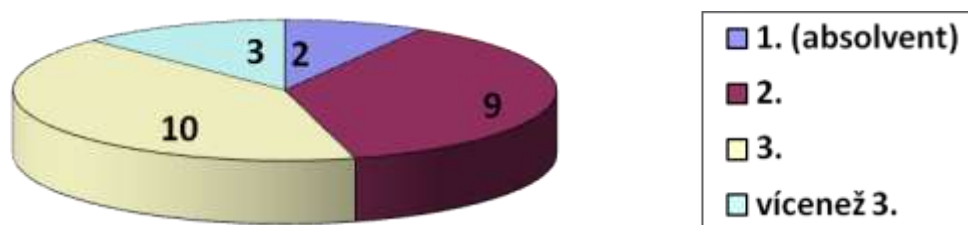
Komunikace je s novými zaměstnanci v této společnosti naprosto klíčová. Jedenkrát týdně probíhá konzultace s vedoucími pracovníky v předem dohodnutém čase, kdy nový pracovník přichází za vedoucím úseku a probírá s ní/ním vyvstálé problémy, náměty a připomínky. Spolu také srovnávají harmonogram dílčích úkolů s odvedenou prací. A jedenkrát týdně vedoucí pracovníci na poradě předkládají vedení společnosti pracovní výsledky nových pracovníků. I přes veškeré snahy vyjít novým zaměstnancům vstříc, se někdy stane, že je nový zaměstnanec nespokojený s pracovním místem a ještě ve zkušební době odchází. I přesto je počet odcházivších zaměstnanců zanedbatelný. Za poslední rok jeden pracovník odešel z vlastní iniciativy po skončení zkušební doby a jeden pracovník byl propuštěn ve zkušební době z důvodu hrubého porušení pracovní kázně. Tito dva zaměstnanci pracovali na THP pozicích. Jiná situace je na pozicích dělnických. Fluktuace je tu vysoká zejména z důvodu sezonního charakteru práce a typu pracovních poměrů sjednávaných mezi zaměstnancem a společností.

Mezi největší problémy adaptace nových zaměstnanců řadí management povahové vlastnosti jedinců. Protože společnost zaměstnává na dělnických pozicích osoby s nižším stupněm vzdělání, projevuje se v nich menší míra vnímavosti a samostatnosti. To vede k vyšším nárokům na průběžnou a následnou kontrolu. U THP je největším problémem malá komunikace ze strany zaměstnanců. I přesto, že se vedou konzultace v pravidelných intervalech, praxe ukazuje, že jsou v některých případech nedostačující. Různorodost a ojedinělost výstav a veletrhů vyžaduje flexibilitu, velký cit pro kolektivní práci a ochotu spolupracovat, inovovat a podřídit se momentálnímu situacím.

### 3.4 Adaptační proces vnímaný (novými) zaměstnanci

Pro vysokou míru fluktuace u dělnických pozic, se tato kapitola zaměřuje spíše na THP. Zaměstnanci, kteří přišli do společnosti teprve nedávno, tvoří velice malé procento. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pouhý jeden zaměstnanec pracuje ve společnosti kratší dobu než rok, resp. v období mezi čtyřmi až šesti měsíci. Zbytek pracovníků pracuje ve společnosti více než 12 měsíců. To výrazně ovlivňuje proces adaptace. Předpokládá se, že adaptace již proběhla nebo probíhá a zaměstnanci se nachází ve vysokém stupni adaptovanosti. Další faktor, který ovlivňuje výslednou adaptovanost, je počet zaměstnání, kterými pracovníci prošli v jiných organizacích. V grafu 3.3 jsou graficky zobrazeny počty předešlých zaměstnání u všech zaměstnanců. Pouze jeden pracovník uvedl, že mu při příchodu do společnosti nebyla nijak představena.

**Graf 3.3 Počet zaměstnání, kterými pracovníci prošli, včetně stávajícího**

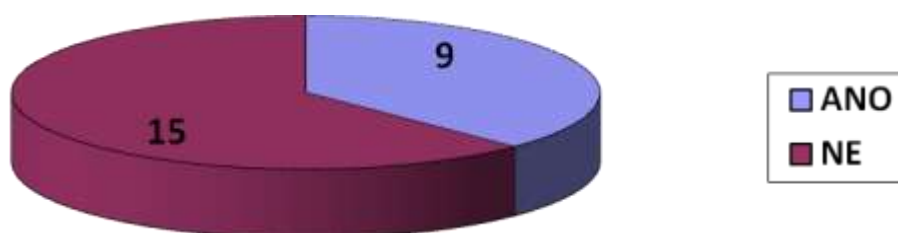


Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření

Valná většina uvedla, že se seznámili první den s vedoucím pracovníkem a kolegy svého úseku, proběhlo u nich úvodní školení, na kterém obdrželi všechny důležité informace, které následně využili k výkonu své práce a pokud jim nějaké informace chyběly, měli možnost si je doplnit u svých kolegů. Zajímavý je poznatek týkající se orientačního balíčku – příručka pro zaměstnance. Menší polovina (viz. graf 3.4) uvedla, že příručku obdržela a větší polovina, že nikoliv. Kladně se ukazuje, že většina respondentů měla možnost sledovat své

kolegy při práci. Vzhledem k faktu, že drtivá většina pracovníků v dotazníku uvedla, že požadavky na pracovníky byly úměrné době strávené v novém zaměstnání. I představy o budoucí práci víceméně korespondují se skutečností.

**Graf 3.4 Počty pracovníků, kteří obdrželi příručku pro zaměstnance**



Zdroj: Výsledky dotazníkového šetření

Jak bylo výše uvedeno, většina zaměstnanců pracuje ve společnosti již delší dobu, proto je obtížné hodnotit adaptační proces těchto zaměstnanců. Adaptační proces u těchto zaměstnanců se již uskutečnil a zaměstnanci podávají pracovní výkony víceméně shodné s podnikovou strategií a plány. I přesto se zde ukazují jisté mezery.

### **3.5 Celkové zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti**

Problém, se kterým by mohla být společnost konfrontována, a který by v budoucnu mohl být odstraněn při přijímání nových zaměstnanců, je podávání ucelených informací o společnosti jako celku. Obor pořádání výstav a veletrhů klade velký požadavek na kolektivní chápání práce a přístupu k ní. Bylo zjištěno, že zaměstnancům někdy chybí cit pro týmovou práci. Protože každá výstava či veletrh je jedinečný, mění se podmínky pro práci. Aby práce byla vykonána dle požadavků společnosti, musí se novým podmínkám každý jednotlivec podřít. Kolegialita je zde naprosto zásadní.



Při každé změně musí každý pracovník:

- si adaptovat,
- se adaptovat

novým podmínkám (Kaňáková, Bláha, Babicová, 2000). Společnost postrádá pružný přístup k pracovním změnám a od toho se odvíjí adaptovanost zaměstnanců společnosti Výstaviště Flora Olomouc, a.s. Z dlouhodobého hlediska by tato situace mohla vést ke sníženým výkonům pracovníků, nežádoucí fluktuaci zaměstnanců a v horším případě i ke snížení celkového hospodářského výsledku.

Více jak polovina respondentů uvedla, že obdržela příručku pro zaměstnance a také, že vesměs využila většinu informací v ní uvedených, což je možno kladně hodnotit. Jak ale nový zaměstnanec pozná, že dostává relevantní informace?

## **4 Návrhy a doporučení**

### **4.1 Všeobecný adaptační program pro společnost**

K tomu, aby nový pracovník začal ve společnosti přinášet očekávaný výkon, je nutné, aby se co nejdříve adaptoval na nové podmínky, seznámil se s chodem a kulturou firmy. Navrhovaný adaptační plán zahrnuje:

- harmonogram a cíle adaptace,
- seznámení se s firemní kulturou,
- seznámení se se specifiky podnikání v oboru,
- znalost kompetencí, odpovědností a místa v pracovní skupině,
- osvojení standardů společnosti,
- školení odborných dovedností,
- stanovení garanta adaptace,
- vzdálená/zpětná podpora,
- hodnocení adaptačního období,
- motivační bonus v případě dosažení adaptačních cílů.

Protože rozmanitost profesí je ve společnosti značná, je doporučeno, aby společnost Flora Olomouc, a.s. při řízení adaptačního procesu využila model autorů Bedrnová, Nový (1994). Tím, že nový pracovník projde všemi pracovišti, bude mít možnost vytvořit si ucelený obraz o tom, co a jak ve skutečnosti společnost dělá a pochopit cíle a vize společnosti.

### **4.2 Orientační balíček**

Je zřejmé, že před přijetím nového zaměstnance s ním/ní bude veden, dle obsazované pozice, veden minimálně jeden rozhovor. V případě, že pracovník bude přijat a předpokládá se, že se s ním bude podepisovat pracovní smlouva, verbálně je informován o jeho budoucí práci. O vhodnosti vypracování brožury s ucelenými pro nové zaměstnance je zmíněno v teoretické části bakalářské práce. Písemná forma důležitých informací může zaručit, že tyto budou správně pochopeny a použity v budoucnu. Další výhodou je, že si ji nový pracovník může několikrát pročíst a postupně vstřebávat informace v ní uvedené. Orientační balíček –

brožura - by se zaměstnanci měla dostat do rukou nejpozději v den podepsání pracovní smlouvy. V den nástupu by mohlo být pozdě. Nový pracovník vstupuje do nového zaměstnání s určitou nejistotou o budoucnosti. Je to pro něj/ni zvýšená nejen psychická zátěž. Vstup do neznáma může vyvolat obavy ze selhání nebo stres. Vhodná doba předání příručky pro zaměstnance je před samotným nástupem do zaměstnání. V teoretické části této bakalářské práce jsou uvedeny informace, které by měl orientační balíček obsahovat.

Navrhované body, které by se měly objevit v brožuře jsou následující:

- stručná charakteristika podniku – historie, současnost, výrobky, poskytované služby, organizace a vedení,
- pracovní podmínky – pracovní doba, přestávka na oddech a jídlo, čerpání dovolené,
- odměňování – kdy se vyplácejí mzdy, jaké jsou případné srážky ze mzdy či platu, příplatky za práci přesčas a ve svátky, hmotná forma odměňování (stravenky)
- nemoc a pracovní neschopnost – hlášení absence, doklady, nemocenské dávky,
- pravidla v podniku,
- postup při stížnostech,
- kariérní postup,
- možnosti vzdělávání,
- ochrana zdraví a bezpečnosti práce,
- zdravotní péče a první pomoc,
- možnosti stravování a občerstvení.

V brožuře by neměla chybět koncepce společnosti. Informace o tom, jaké jsou priority, strategický plán a cíle společnosti, kam společnost směřuje, může novému zaměstnanci pomoci uvědomit si, jak lze přispět k dosažení těchto cílů.

#### **4.3. Spolupráce s mentorem/garantem**

Spolupráce s garantem ve společnosti Výstaviště Flora Olomouc, a.s. existuje a to na dobré úrovni. Upevnění vztahů mezi garantem, novým pracovníkem a managementem společnosti lze dosáhnout aktivní účastí na pravidelných poradách s vedoucím pracovníkem úseku a také na jednáních společnosti, pokud to pracovní pozice nového zaměstnance

vyžaduje. Garant je s novým pracovníkem v každodenním kontaktu a nejlépe tak může pochopit případné problémy, počáteční obtíže. Garant většinou má delší a důvěrnější vztah s vedoucím pracovníkem úseku (nebo managementem) a proto komunikace s ním může být snadnější. Nový pracovník z obav nevhodnosti připomínek, názorů či vyvstalých problémů nebo třeba i kvůli samotné neschopnosti komunikace týkající se nepříjemných záležitostí, se nemusí korektně vyjádřit a může tak zůstat nepochopen. Frustrace je potom nasnadě. Na druhou stranu je nutné podotknout, že garant by měl být řádně poučen o své dočasné pozici, aby nedocházelo k nedorozuměním nebo ke zdánlivému delegování pravomocí jiným nadřízeným.

#### **4.4     Adaptace stávajících zaměstnanců v průběhu výkonu pracovních činností**

V teoretické části BP bylo uvedeno, že mezi objekty adaptačního procesu mimo jiných patří i pracovní skupiny. V organizacích, ve kterých jsou větší změny pracovních činností velice časté, jsou řízené adaptační procesy pro výsledný efekt skupin žádoucí. U společnosti Výstaviště Flora Olomouc, a.s. se doporučuje, aby kladla velký důraz na adaptaci pracovníků (nejen nových) při zařizování nové výstavy nebo veletrhu. Je jisté, že ve výstavnické organizaci, kde každodenní změny a inovace jsou hnací silou celé společnosti, nejvyšší míra adaptability je nezbytným požadavkem na pracovníky. Proto zaměstnanci musí pochopit, že se někdy úkoly na ně kladené odchyľují od původního zařazení a někdy ani neodpovídají profesnímu vzdělání. Ale maximální zapojení všech pracovníků při přípravě nové výstavy či veletrhu může vést k lepším výsledkům. Přesné určení a rozdělení úkolů by se mělo uskutečnit v rámci seznamování se s přípravami na novou výstavu či veletrh. Pokud management pociťuje, že mezi zaměstnanci navzájem nebo mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky vyvstává někdy pocit oslabené týmové spolupráce, bylo by dobré zauvažovat nad řízeným teambuildingem. Ten by mohl pomoci zvýšit uvědomění se každého jednotlivce jako článku nezbytného pro dokonalý chod již tak úspěšné společnosti a pomoci ji dostat se ještě výš.

## 5 Závěr

Adaptační proces je jednou z činností řízení lidských zdrojů, o kterou se ve společnostech stará personální oddělení. Kromě přípravy materiálů pomocných pro hladký průběh adaptačního procesu nových pracovníků má v kompetenci i další činnosti, mezi které se řadí: organizace a chod společnosti, zabezpečení pracovních zdrojů, řízení výkonu, rozvoj zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zdraví, bezpečnost a služby pro zaměstnance aj. Adaptační proces je tedy nedílnou součástí činností v řízení lidských zdrojů a je-li mu věnována dostatečná pozornost, pomáhají v utváření dobrých (pracovních i společenských) vztahů mezi zaměstnanci a danou organizací. Dá se říci, že cílem adaptace je spíše podpora a motivace pracovníků vedoucí k ztotožnění se s firemní kulturou a cíli organizace, než přetváření si jich k obrazu společnosti.

Tato bakalářská práce se věnovala zhodnocení adaptačního procesu ve společnosti, která udržuje určitý počet stálých zaměstnanců. To, že společnost přijímá na trvalý pracovní poměr celkem malý počet zaměstnanců, nemusí bezpodmínečně znamenat, že adaptační proces je na nízké úrovni. Teoretická východiska popisují adaptační procesy v několika formách i fázích a možné negativní dopady na špatně řízenou adaptaci. Uvádí také jednotlivé formy adaptačních programů včetně možností jejich hodnocení. Potom následuje konkrétnější – praktická část. Ta popisuje společnost Výstaviště Flora Olomouc, a.s., obor jejího působení, požadavky na lidské zdroje a hlavně také hodnotí, jakým způsobem je adaptační proces v této společnosti řízen. Poslední část se zabývá návrhy a doporučení pro zlepšení adaptačních procesů. Adaptační proces odpovídá potřebám společnosti jen z určité části. Navrhovaný orientační balíček – brožura pro zaměstnance - by se měla zaměřit zejména na koncepci a strategickou základnu společnosti a měla tak vyzdvihnout nutnost týmového myšlení od prvního dne nového pracovníka v novém zaměstnání. Úloha garanta je uspokojivá, bylo ale doporučeno, aby se aktivně účastnil hodnocení dosavadní vykonané práce a pravidelných porad s managementem. Protože se s každou novou výstavou mění pracovní podmínky a i stávající pracovníci se musí adaptovat, je nutné nastavit adaptační program pro celou skupinu, aby se podpořil týmový duch práce.

**Cílem** bakalářské práce bylo popsat a zhodnotit adaptační proces ve společnosti Výstaviště Flora Olomouc, a .s. a na základě zjištěné situace navrhnout vhodná opatření k jejímu zlepšení. Závěrem tedy lze konstatovat, že cíl byl splněn ve všech částech této práce.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 789 s. ISBN 80-247-0469-2
2. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. 1.vydání. Praha: PROSPEKTRUM, 1994. 410 s. ISBN 80-7175-010-7
3. COLE, G.A. *Personnel management: theory and practice*. 2nd edition. London: DP Publications, 1988. 492 p. ISBN 1-870941-16-0
4. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
5. FOOT M., HOOK C. *Personalistika*. Přeložili J. Bláha, Z. Kaňáková, A. Mateicius. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6
6. KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vydání. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3
7. KASPER, H., MAYRHOFER, W. *Personální management, řízení organizace*. Přeložil B. Cempírek. Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4.vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
9. MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1.vydání. Jinočany: Nakladatelství H&H, 2000. 173 s. ISBN 80- 86022-65-X
10. PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9
11. PAVLŮ, D. *Veletrhy a výstavy*. 1.vydání. Praha: Professional Publishing, 2009. 380 s. ISBN 97-88086-946-382
12. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7
13. RYMEŠ, M. *Adaptace pracovníků a pracovních kolektivů*. 1.vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1985. 121.s

### **Internetové zdroje:**

Autor neznámý. 2008. *Darwinova teorie byla zveřejněna před 150 lety, dodnes vzbuzuje vášně.* [online]. [cit. 2010-23-1]. Dostupný z WWW: <<http://digiweb.ihned.cz/c1-25789110-darwinova-teorie-byla-zverejнена-pred-150-lety-dodnes-vzbuzuje-vasne>>

JIMMIESON N. L.; TERRY D. J.; CALLAN V. J. *A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy.* Journal of Occupational Health Psychology [online]. 2004, vol. 9, no. 1, [cit. 2010-28-4]. Dostupný z WWW: <<http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:69184>>

HEINZ V. *ADAPTAČNÍ PROGRAMY PRO NOVÉ ZAMĚSTNANCE.* [online] 2003 [cit.-2010-4-3]. Dostupný z WWW: <<http://www.orlita.cz/detail.php?clanek=47>>

[www.flora-ol.cz](http://www.flora-ol.cz)

### **Jiné zdroje:**

§ 112 odst. 1) zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Výroční zpráva společnosti Výstaviště Flora Olomouc, 2008

## **SEZNAM ZKRATEK**

**AP** – adaptační program

**BOZP** – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

**ČR** – Česká republika

**OR** – Obchodní rejstřík

**ŘLZ** – řízení lidských zdrojů

**THP** – technicko hospodářský pracovník

**VPP** – veřejně prospěšná práce

**VŠ** – vysoká škola

**VZ** – výroční zpráva

**ZK** – základní kapitál



## **Prohlášení o využití výsledku bakalářské práce**

### **Prohlašuji, že**

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít své dílo, v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do její skutečné výše).

V Ostravě dne 7.5.2010

.....  
Martina Rozsypalová

Adresa trvalého pobytu:

Kosmonatů 543/8, 789 01 Zábřeh

# **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Časový rozvrh orientace dle Koubka

Příloha č. 2: Kontrolní seznam adaptačního programu

Příloha č. 3: Mapka areálu výstaviště

Příloha č. 4: Organizační struktura společnosti :

Příloha č. 5: Inzerát na internetových stránkách společnosti – nabídka pracovní příležitosti

Příloha č. 6: Rozhovor

Příloha č. 7: Dotazník

## Příloha č.1

Časový horizont	Úkoly k zvládnutí
Mezi přijetím pracovníka a podepsáním smlouvy	Předání písemných materiálů
V den podepsání smlouvy	Předání dalších ústních a písemných informací budoucím přímým nadřízeným a personálním útvarem.
Mezi podepsáním smlouvy a nástupem do zaměstnání	Pomoc bezprostředního nadřízeného při řešení některých osobních problémů
Den nástupu	Školení bezpečnosti, zařazení do personální evidence – pořízení osobní karty, aj.
První týden v zaměstnání	Pohovory s nadřízeným, spolupracovníky, specialisty, zařazení se do skupiny spolupracovníků, spolupráce s nadřízeným při plánování svých pracovních úkolů
Druhý týden v zaměstnání	Začátek plnění běžných povinností svého pracovního místa.
Třetí a čtvrtý týden	Krátká školení ohledně norem chování v organizaci zaměstnaneckých výhod. Minimálně jedenkrát týdně setkání s nadřízeným a pracovníkem personálního oddělení k vyhodnocení dosavadního průběhu orientace a řešení případných problémů.
Druhý až pátý měsíc	Postupné ukládání všech úkolů, absolvování dalších krátkodobých školení a seminářů o kvalitě a produktivitě, technologii, zlepšování pracovního výkonu, odměňování či pracovních vztazích.
Šestý měsíc	Uzavření procesu orientace, hodnocení pracovního výkonu, projednávání dalších plánů personálního a sociálního rozvoje.

Zdroj: KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha 2007, str. 199-200

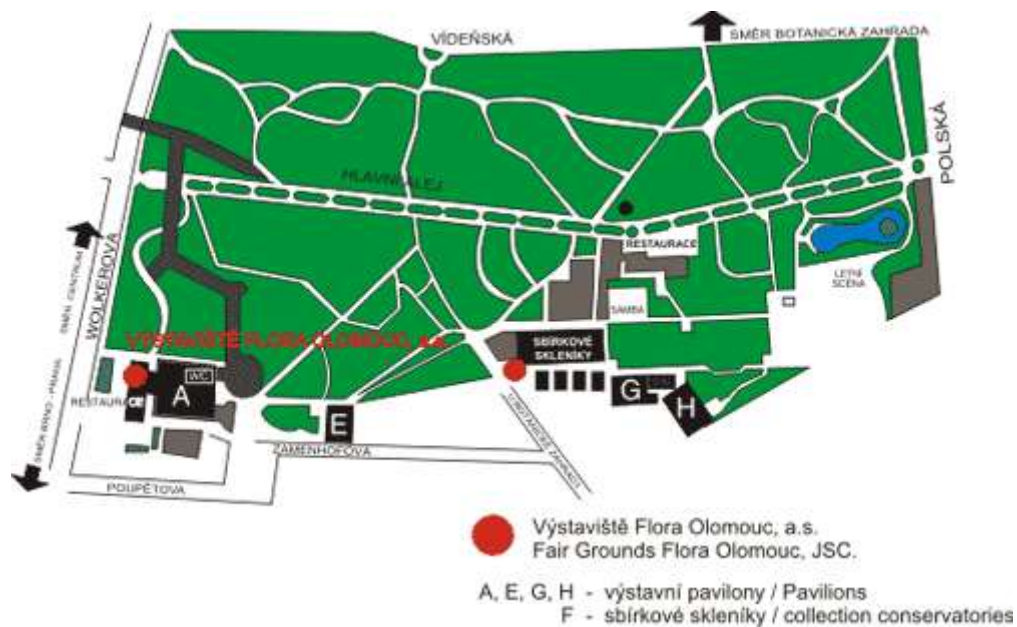
## Příloha č. 2

Téma	Osoba odpovědná za pokrytí tématu	První den	První týden	První měsíc
Přijetí	Manažer lidských zdrojů	X		
Dokumentace, představení manažerovi	Manažer lidských zdrojů	X		
Hodiny, začátek prac. Doby, přestávka na jídlo a přesčas	Manažer lidských zdrojů	X		
Poloha oddělení a vymezení funkce zaměstnancům	Nadřízený	X		
Cesta po hlavních pracovních oblastech, zaměstnanecká restaurace, toalety, nouzové východy	Osoba delegována nadřízeným	X		
Pravidla o zdraví a bezpečnosti při práci	Nadřízený	X		
Společnost – výrobky, služby a příručka společnosti	Specialista pro trénink			X
Pravidla a procedury – disciplína a stížnosti	Manažer lidských zdrojů		X	
Platby, plat o svátcích a při nemoci	Manažer lidských zdrojů		X	
Komunikace a konzultace	Specialista pro trénink			X
Trénink a rozvoj	Specialista pro trénink			X
Hodnocení výkonu	Specialista pro trénink			X
Penze	Specialista pro trénink			X
Odbory	Zástupce odborů			X

Zdroj: Foot M., Hook C.: *Personalistika*. Brno 2005, str. 212-213

## Příloha č. 3

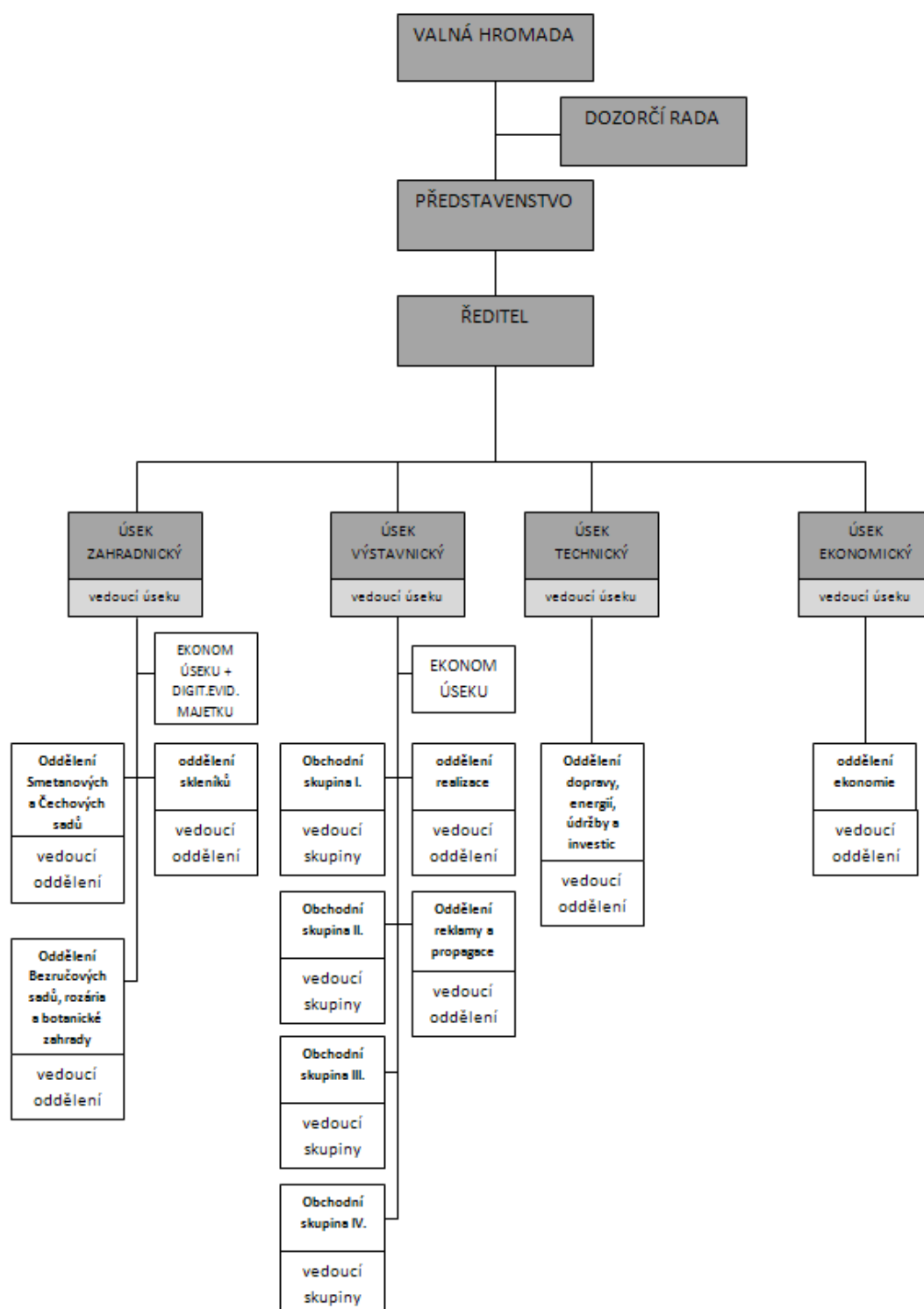
### I. Areál výstaviště (Smetanovy sady)



### II. Areál výstaviště s botanickou zahradou (Bezručovy sady)



**Příloha č. 4**



## Příloha č. 5



**Výstaviště Flora Olomouc, a. s., přijme uchazeče na pozici: manažer/manažerka zahradnických výstav a veletrhů. Předpokládaný termín nástupu 1. 12. 2009.**

Profil vhodného uchazeče/uchazečky:

- vysokoškolské vzdělání, vítána specializace zahradnictví
- odborná praxe v řízení obchodních procesů minimálně 5 roků
- aktivní znalost minimálně jednoho světového jazyka
- znalost práce na PC na uživatelské úrovni
- řidičský průkaz sk. B
- podnikatelský přístup s jasnou vizí a orientací na výsledek
- flexibilita, spolehlivost, odpovědnost
- korektní jednání a vystupování

Písemné nabídky na zaměstnání formou motivačního dopisu a se strukturovaným životopisem zasílejte do 31. 10. 2009 na poštovní adresu:

Výstaviště Flora Olomouc, a.s.

Wolkerova 17

771 11 Olomouc

nebo na e-mail: [hana.osykova@flora-ol.cz](mailto:hana.osykova@flora-ol.cz)

## **Příloha č. 6**

### **Rozhovor**

1. Kdo rozhoduje o přijetí nového zaměstnance?
2. Jak probíhá 1. den nástupu nového zaměstnance?
3. Kdy začíná “normálně” pracovat?
4. Jak probíhá adaptace nového pracovníka na nové pracovní prostředí? (představení společnosti, prohlédnutí celé společnosti apod.)
5. Jaké informace nováček dostává?
6. Jak dlouho trvá, než se nováček zapracuje a stává se plnohodnotným pracovníkem?
7. Jaké si myslíte, že jsou nejčastější problémy při nástupu nového zaměstnance?
8. Vedete s novými zaměstnanci rozhovory během adaptačního/zkušebního období?
9. Odcházejí noví pracovníci z Vaší společnosti ve zkušební době a jaké jsou nejčastější důvody odchodů pracovníků ve zkušební době?
10. Jaká školení/kurzy noví zaměstnanci absolvují?



## Příloha č. 7

### Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den, jsem studentkou 3.ročníku VŠB-TU Ostrava, fakulty Ekonomické. V současné době vypracovávám bakalářskou práci a to na téma Adaptace zaměstnanců. Spolupracuji s Vaší společností a tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky tohoto dotazníku budou výlučně využity pro mou práci a nebudou nikde publikovány. Tento dotazník je zcela anonymní. Za vyplnění tohoto dotazníku Vám velice děkuji.

**Odpovězte, pokud možno, všechny otázky. Vaše odpovědi označte tučně.**

1. Jak dlouho v této společnosti pracujete?  
0-3 měsíce                      4-6 měsíců                      7-12 měsíců                      více než 1 rok
2. Kolikáte je tohle vaše zaměstnání?  
1., jsem absolvent                      2.                      3.                      Více než 3.
3. Jak Vám byla společnost představena 1. den v práci?  
Nijak  
Představení mi byli kolegové v mém oddělení  
Představení mi byli všichni zaměstnanci s vedením společnosti
4. Proběhlo na začátku Vašeho nového zaměstnání nějaké úvodní školení?  
Ano                      Ne
5. Byly pro Vás informace nabyté tímto školením užitečné?  
Ano, využil(a) jsem je                      Ne, nevyužil(a) jsem je
6. Postrádal(a) jste nějaké informace?  
Ne                      Ano (napíšte, prosím, jaké).....
7. Obdržel (-la) jste příručku pro zaměstnance?  
Ano                      Ne
8. Před zahájením plnění pracovních požadavků na Vás, měl (-a) jste možnost sledovat Vaše kolegy při práci?  
Ano                      Ne, začal(a) jsem hned pracovat
9. Jak si myslíte, že byly požadavky na Vás a Vámi vykonanou práci kladené úměrné Vaší době strávené v novém zaměstnání? (5 – zcela úměrné, 1 – zcela neúměrné)  
5                      4                      3                      2                      1
10. Uveďte, prosím, do jaké míry korespondují Vaše představy o práci této společnosti se skutečností. (5 – zcela korespondují, 1 – zcela nekorespondují)  
5                      4                      3                      2                      1
11. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?  
Základní                      Vyučen(a)                      Středoškolské                      Vysokoškolské  
Jiné(uveďte jaké).....
12. Jste muž/žena?  
Muž                      Žena